



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“EJECUCIÓN PRESUPUESTAL Y LA CALIDAD DEL GASTO
DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCABELICA,
PERIODO 2019 – 2022”**

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

Presentado por

Srta. Karen Mejia Ancasi

Sr. Omar Nicolai Luna Rodriguez

Sr. Jherson Williams Reyes Arias

Asesor: Rogers Rivera Serna

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

Lima, febrero 2025

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Juan Carlos Ubillús Ramírez deja constancia que el trabajo de investigación titulado "EJECUCIÓN PRESUPUESTAL Y LA CALIDAD DEL GASTO DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCVELICA, PERIODO 2019 – 2022" presentado por Karen Mejia Ancasí con D.N.I N.º 48145088, Omar Nicolai Luna Rodriguez, con D.N.I N.º 80018208 y Jherson Williams Reyes Arias, con D.N.I N.º 72690210, para optar al Grado de Magíster en Gestión Pública fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 18 de setiembre de 2025 dando el siguiente resultado.:

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | Escuela de Postgrado

"EJECUCIÓN PRESUPUESTAL Y LA CALIDAD DEL GASTO DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCVELICA, PERIODO 2019 – 2022"


Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de

Resumen de coincidencias

19 %

2	repositorio.universidad del pacifico	2 %
3	repositorio.universidad del pacifico	1 %
4	Entregado a Universidad... Trabajo de estudiante	1 %
5	www.citas.org.pe	1 %
6	www.pafu.org	1 %
7	display.es	<1 %
8	www.coursera.com	<1 %
9	Entregado a Universidad... Trabajo de estudiante	<1 %
10	www.citas.org.pe	<1 %
11	Entregado a Universidad... Trabajo de estudiante	<1 %
12	repositorio.universidad del pacifico	<1 %
13	www.egorhuancavelica...	<1 %

18 de setiembre de 2025


Juan Carlos Ubillús Ramírez
Jefe Académico

A mi amado padre y querido tío, quienes ahora me acompañan desde el cielo. Desde el momento en que decidí servir al Estado peruano como gestora pública, fueron mi mayor inspiración y guía, inculcándome siempre el valor del conocimiento y la importancia de la preparación continua. Su ejemplo y enseñanzas me motivaron a seguir este camino y a culminar la maestría. Este logro es también de ustedes, porque su legado vive en cada uno de mis pasos.

Karen Mejía Ancasi

A mis amados padres, María y Alindor, cuya guía y sacrificio han sido la base de mi formación. Su amor incondicional y sus enseñanzas me han impulsado a seguir adelante en este camino de servicio al Estado.

A mis compañeros de estudios, por su apoyo, motivación y el valioso aprendizaje compartido a lo largo de esta maestría.

A mis profesores, por su dedicación, conocimiento y compromiso, que han enriquecido mi formación y fortalecido mi vocación por la gestión pública.

Omar Nicolai Luna Rodríguez

A mis amados padres, William y Elva, por su amor incondicional, su apoyo constante y por ser mi mayor inspiración en cada paso de este camino. Su esfuerzo y enseñanzas han sido la base de mi formación y de este logro.

A Marelly, por su compañía inquebrantable y su motivación constante, que han sido un pilar fundamental en este desafío.

A todos ustedes, con gratitud y cariño, dedico este importante paso en mi vida.

Jherson Williams Reyes Arias

Expresamos nuestra gratitud a la Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico por los conocimientos transmitidos y a nuestro Asesor de Tesis Prof. Rogers Rivera Serna, por su orientación y respaldo continuo, por su exigencia académica y su dedicación inalterable.

RESUMEN EJECUTIVO

El ejecutar el presupuesto se ha transformado en un elemento fundamental para medir el avance de las distintas entidades gubernamentales en sus correspondientes ámbitos. En las naciones de América Latina, al examinar las circunstancias presupuestarias establecidas anualmente, resulta inevitable profundizar en el examen de sus implicaciones o efectos derivados de su gestión, dado el creciente número de deficiencias en la toma de decisiones relacionadas con los fondos estatales (Eslava y González, 2019). En el sector público este proceso se considera un instrumento fundamental para la adopción de decisiones en cada uno de los niveles del gobierno, dado que facilita la ejecución de programas, planes de desarrollo y, en última instancia, el impulso del bienestar, generación del valor público y el progreso de las comunidades locales al satisfacer sus necesidades

En torno a los GORE la ejecución del presupuesto y la administración de los recursos públicos evidencian un sin fin de indicadores que expresan desafíos significativos en la generación de valor público. Estos indicadores evidencian problemas relacionados con la eficacia, transparencia y calidad del gasto en la región. Uno de los indicadores más destacados es la persistente subejecución presupuestaria, en la cual los recursos asignados no se utilizan de manera eficiente ni oportuna. Esta falta de eficiencia puede atribuirse principalmente a demoras para ejecutar física y financieramente los proyectos de inversión pública, lo que reduce el impacto de las inversiones planificadas. Además, el nivel de eficacia del gasto no necesariamente puede guardar correlación con la generación de valor público que podría generar alto nivel del monto ejecutado, sin embargo, si los altos niveles de ejecución no generan valor público, esto indicaría una gestión deficiente en términos de los resultados logrados.

En la presente investigación, corresponde al análisis del Gobierno Regional de Huancavelica para realizar una evaluación exhaustiva de la ejecución presupuestaria de la entidad y la calidad del gasto de los recursos asignados en el período 2019 y 2022. El objetivo es medir ambas variables, con el fin de desarrollar una propuesta de mejora desde la perspectiva de la gestión pública. Esta propuesta se basará en el análisis de la información obtenida en web o repositorios de información pública y a través de encuestas, centrándose en la ejecución presupuestaria y la calidad del gasto.

Lo que se encuentra en esta investigación es que existe una relación entre la ejecución presupuestal y la calidad del gasto, aunque la magnitud de dicha relación varía según los

indicadores específicos analizados (PMI, PAC y credibilidad presupuestal), en todos los casos la correlación es significativa, lo que respalda la idea de que una administración eficiente del presupuesto contribuye a mejorar la calidad del gasto público en el GORE de Huancavelica. Estos hallazgos subrayan la importancia de fortalecer la planificación presupuestaria, mejorar los procesos de contratación pública y garantizar una mayor credibilidad en la ejecución del presupuesto, con el fin de maximizar la eficiencia y efectividad en el uso de los recursos públicos.

Por esto, se concluye en la existencia de una relación positiva y significativa entre la ejecución presupuestal y la calidad del gasto en el Gobierno Regional de Huancavelica durante el período 2019-2022, aunque de intensidad moderada ($R= 0.550$, sig. bilateral de 0.000), hallazgo que respaldado por el análisis documental del PMI, PAC y credibilidad presupuestal demuestran que si bien el incremento en la ejecución presupuestal es un factor relevante, no siempre se traduce en un uso eficiente de los recursos, pues las fluctuaciones en la inversión pública, los problemas en la planificación y la deficiente gestión administrativa han limitado el impacto real del gasto en el desarrollo regional, por ello, una ejecución presupuestal más eficiente, acompañada de mejoras en la gestión, planificación y control del gasto, es clave para optimizar la calidad del uso de los recursos públicos y fortalecer la credibilidad presupuestaria del Gobierno Regional.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1. Definición del problema de investigación.....	4
2. Preguntas de la investigación	11
2.1 Pregunta general.....	11
2.2 Preguntas específicas.....	11
3. Hipótesis de la investigación.....	11
3.1 Hipótesis general.....	11
3.2 Hipótesis específicos	11
4. Objetivos de la investigación	11
4.1 Objetivo general	11
4.2 Objetivos específicos.....	12
5. Justificación de la investigación.....	12
6. Limitaciones y alcances	13
CAPITULO III. MARCO TEÓRICO	14
1. Marco referencial	14
1.1 Aspectos presupuestales normativos en el ordenamiento peruano.....	14
1.2 Sobre el Gobierno Regional de Huancavelica.....	16
2. Marco teórico	18
2.1 La ejecución presupuestal.....	18
2.2.1 Teorías que se vinculan a la ejecución presupuestal.....	21
2.2.2 El presupuesto público.....	23
2.2.3 La asignación presupuestal en los gobiernos regionales.....	24

2.2.4 La ejecución presupuestal de un gobierno regional y los devengados.....	26
2.2.5 La ejecución presupuestal de un gobierno regional y la estacionalidad del gasto.....	27
2.2 La calidad del gasto público.....	28
2.2.1 El gasto público.....	28
2.2.2 La eficiencia de la calidad del gasto público.....	29
2.2.3 Evaluaciones en torno a la calidad del gasto público en el ordenamiento peruano.....	30
2.2.4 La Programación Multianual de Inversiones como indicador de la calidad del gasto público.....	33
2.2.5 El Plan Anual de Contrataciones como indicador de la calidad del gasto público.....	35
2.2.6 El PEFA como indicador del gasto público.....	36
3. Marco conceptual.....	42
CAPITULO IV. DISEÑO METODOLÓGICO.....	44
1. Tipo de investigación.....	44
2. Métodos de levantamiento de la información.....	44
3. Sobre las encuestas a trabajadores.....	45
CAPITULO V. DIAGNÓSTICO Y SITUACIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA ACTUAL.....	46
1. Aspectos institucionales del GORE de Huancavelica.....	46
2. Evaluación cuantitativa de la ejecución presupuestal y la calidad del gasto en el Gobierno Regional.....	47
2.1 Análisis de la Programación Multianual de Inversiones (PMI) GORE de Huancavelica durante el periodo 2019-2022.....	47
2.2 Análisis de los Planes Anuales de Contrataciones (PAC) del GORE de Huancavelica durante el periodo 2019-2022.....	59
2.3 Análisis de la credibilidad presupuestal del GORE de Huancavelica durante el periodo 2019-2022.....	73
3. Contrastación de la hipótesis de investigación.....	88
3.1 Contrastación de la hipótesis general.....	88
3.2 Contrastación de las hipótesis específicas.....	89

CAPITULO VI. PROPUESTA PARA EL INCREMENTO DE LA CALIDAD DEL GASTO EN EL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCVELICA	93
1. Naturaleza de la propuesta	93
2. Desarrollo de la propuesta.....	93
CONCLUSIONES.....	97
RECOMENDACIONES	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	107
ANEXOS	114
NOTAS BIOGRÁFICAS	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Ejecución presupuestal periodo 2019-2022.....	4
Tabla 2.	Devengados del periodo 2019.....	5
Tabla 3.	Devengados del periodo 2020.....	6
Tabla 4.	Devengados del periodo 2021.....	7
Tabla 5.	Devengados del periodo 2022.....	8
Tabla 6.	Composición de los pilares, indicadores y dimensiones del PEFA.....	40
Tabla 7.	Análisis de inversiones del GORE de Huancavelica 2019-2022.....	48
Tabla 8.	Principales ejecutores del GORE de Huancavelica 2019-2022.....	49
Tabla 9.	Estado y viabilidad de los proyectos.....	50
Tabla 10.	Modalidad de ejecución de los expedientes técnicos.....	53
Tabla 11.	Etapas de los expedientes técnicos.....	54
Tabla 12.	Tendencia del avance físico por año.....	55
Tabla 13.	Distribución de proyectos por etapa.....	56
Tabla 14.	Variación en el monto contratado.....	58
Tabla 15.	Gasto agregado PIA vs. Devengado periodo 2019-2022	73
Tabla 16.	Comparación entre el PIA y el monto devengado en cada ejercicio fiscal.....	74
Tabla 17.	Composición del gasto por clasificación funcional del año 2019.....	76
Tabla 18.	Composición del gasto por clasificación funcional del año 2020.....	77
Tabla 19.	Composición del gasto por clasificación funcional del año 2021.....	78
Tabla 20.	Composición del gasto por clasificación funcional del año 2022.....	79
Tabla 21.	Gasto a nivel de genérica de gasto PIA vs. Devengado.....	80
Tabla 22.	Composición de gasto e identificación de modificaciones presupuestarias.....	82
Tabla 23.	Distribución y ejecución según la genérica de gasto.....	84
Tabla 24.	Modificaciones presupuestarias y su impacto en la credibilidad.....	86
Tabla 25.	Correlación entre las variables ejecución presupuestal y calidad del gasto.....	88
Tabla 26.	Correlación entre la ejecución presupuestal y la ejecución de la PMI.....	89
Tabla 27.	Correlación entre la ejecución presupuestal y la ejecución del PAC.....	90
Tabla 28.	Correlación entre la ejecución presupuestal y la credibilidad presupuestal.....	91
Tabla 29.	Propuesta de incremento de calidad del gasto del GORE.....	95
Tabla 30.	Matriz de consistencia lógica.....	115
Tabla 31.	Matriz de operacionalización de variables.....	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Devengados del periodo 2019.....	6
Figura 2.	Devengados del periodo 2020.....	7
Figura 3.	Devengados del periodo 2021.....	8
Figura 4.	Devengados del periodo 2022.....	9
Figura 5.	Organigrama Estructural del Gobierno Regional de Huancavelica.....	17
Figura 6.	Proceso de ejecución del presupuesto público peruano.....	20
Figura 7.	Los pilares del PEFA y el ciclo presupuestario.....	37
Figura 8.	Marco analítico del PEFA y evaluación PEFA.....	38
Figura 9.	Evaluación de la programación del PAC periodo 2019.....	59
Figura 10.	Ejecución global del PAC según tipo de procedimiento en el año 2019.....	61
Figura 11.	Relación PIA-PMI/PAC en el año 2019.....	62
Figura 12.	Evaluación de la programación del PAC periodo 2020.....	63
Figura 13.	Ejecución global del PAC según tipo de procedimiento en el año 2020.....	64
Figura 14.	Relación PIA-PMI/PAC en el año 2020.....	65
Figura 15.	Evaluación de la programación del PAC periodo 2021.....	66
Figura 16.	Ejecución global del PAC según tipo de procedimiento en el año 2021.....	67
Figura 17.	Relación PIA-PMI/PAC en el año 2021.....	68
Figura 18.	Evaluación de la programación del PAC periodo 2022.....	69
Figura 19.	Ejecución global del PAC según tipo de procedimiento en el año 2022.....	70
Figura 20.	Relación PIA-PMI/PAC en el año 2022.....	71

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Matriz de consistencia lógica y matriz de operacionalización de variables.....	115
Anexo 2.	Diseño de cuestionario realizada a servidores públicos.....	117
Anexo 3.	Análisis de confiabilidad.....	119
Anexo 4.	Prueba de normalidad.....	123

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

A escala mundial, las estrategias vigentes para la administración del gasto estatal han destacado la importancia de dirigir de manera más efectiva y sostenible los recursos financieros por parte de las administraciones. El gasto público representa un componente crucial para el progreso económico de los Estados, por lo tanto, merece una atención prioritaria. Sin embargo, diversos elementos de naturaleza estructural, económica y administrativa afectan su repercusión y relevancia social dentro de la sociedad (Coronel et al., 2021). En el contexto latinoamericano, países como Chile y Colombia han emprendido acciones para revitalizar sus sistemas de ejecución presupuestaria. Estas acciones incluyen la puesta en marcha de programas para reformar y modernizar, los mismos que están fundamentados en el estudio de la cadena de valor y en la valoración de los recursos prioritarios (Cárdenas, 2022).

Por otra parte, tomando en cuenta la vivencia de naciones de América Central, distintos elementos como la visión desfavorable respecto a las medidas estatales, la creciente falta de confianza en el marco legal (prácticas corruptas), la intensa liberalización comercial y la expansión del ámbito informal en la economía, dificultan las iniciativas para incrementar la inversión pública y, en consecuencia, optimizar su eficiencia en la implementación. Esto impacta de manera negativa en el avance de los índices de ejecución del presupuesto del estado, pues ocasiona dificultades en cuanto a la financiación y la transparencia frente a la sociedad (Bravo et al., 2021).

En los últimos tiempos, en las instituciones gubernamentales peruanas, se ha observado una serie de obstáculos recurrentes en la configuración de la estructura presupuestaria, destacando entre ellos la falta de coherencia entre los planes elaborados por las entidades y el plan nacional, la ausencia de documentación técnica relevante y, de manera frecuente, la escasa priorización del gasto real en proyectos destinados al desarrollo comunitario (Gadea y Bandrés, 2019). Estos desafíos generan una constante sensación de incertidumbre en relación con la eficacia de los mecanismos utilizados para gestionar el presupuesto. Además, contribuyen a la formación de patrones de ineficiencia que merman la confianza y la colaboración entre el ministerio principal y las diversas entidades gubernamentales en cuanto a sus posibles propuestas o planes futuros.

En el contexto peruano, la calidad del gasto público está estrechamente relacionada con las acciones emprendidas por los gobiernos sub nacionales. A pesar de que se ha alcanzado una

ejecución presupuestaria récord del 72% al cierre del 2022, superando el 69% registrado en el 2021, los indicadores muestran que no ha habido una mejora significativa en la calidad de la inversión pública propuesta por las administraciones gubernamentales. Este hecho se refleja en el persistente deterioro de la gestión en algunas regiones, lo que con el tiempo debilita su capacidad institucional y socava su capacidad para llevar a cabo una administración responsable, cumpliendo con los estándares presupuestarios que deberían beneficiar cada vez más a la población (Hernández, 2023).

De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2019), la mayoría de las entidades estatales en nuestro país enfrentan dificultades para ejecutar sus presupuestos, lo que se refleja en los informes de ejecución presupuestaria que muestran que muchas de ellas no logran utilizar la totalidad de sus asignaciones presupuestarias. Como resultado, estos fondos no utilizados permanecen disponibles en el tesoro público. Los planes de acción incluidos en los POI representan las iniciativas y planes a desarrollar en cada período, brindando instrumentos que incluyen métricas, metas, labores y fondos económicos para ejecutar las medidas establecidas en el plan estratégico de la entidad, conocido como Plan Estratégico Institucional (Chuquiyaury y Garay, 2020).

El GORE de Huancavelica ha enfrentado diversos desafíos en cuanto a ejecutar su presupuesto y el gestionar recursos públicos, reflejados en varios síntomas que evidencian problemas relacionados con la eficiencia, transparencia y calidad del gasto, siendo de los más notables la subejecución presupuestaria crónica, donde los recursos asignados no se utilizan de manera eficiente ni oportuna. Esta falta de eficiencia puede atribuirse a retrasos tanto en la ejecución física como financiera de proyectos de inversión pública, lo que limita el impacto previsto de estas intervenciones. Además, el índice de eficiencia del gasto no se corresponde con el monto ejecutado, lo que indica una gestión ineficaz en términos de los resultados obtenidos; esto se debe en parte a la presencia de ineficiencias en los procesos administrativos, como la burocracia excesiva, los retrasos en trámites, la falta de agilidad en los procedimientos de contratación y adquisiciones, así como las demoras en el proceso de devengado y pago, afecta la ejecución de proyectos de inversión pública, y dificulta la prestación oportuna así como la calidad de los servicios que se brindan a la población.

En este contexto, la calidad del gasto público adquiere una relevancia significativa al permitir una visión integral de las entidades, no solo desde una perspectiva operativa (recibir recursos

de diversas fuentes, programar gastos, ejecutarlos y, eventualmente, auditarlos; proceso que se repite anualmente), sino también al considerar el propósito fundamental del presupuesto como instrumento de gestión del Estado para ordenar y sistematizar los recursos públicos con la finalidad principal de optimizar el bienestar de sus ciudadanos y ciudadanas, especialmente de los más vulnerables.

Por lo tanto, en esta investigación se desarrollan propuestas institucionales dirigidas a mejorar la calidad del gasto de aquellos recursos que se asignan al GORE de Huancavelica, con el objetivo de ofrecer servicios efectivos y eficientes. Esta propuesta se fundamenta en la recopilación de información de fuentes primarias y en el análisis del comportamiento de la ejecución presupuestaria, como se explicará en capítulos posteriores.

CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Definición del problema de investigación

Durante el periodo 2019-2022, el GORE de Huancavelica ha enfrentado una serie de problemas que evidencian desafíos significativos al ejecutar su presupuesto y gestionar recursos públicos. Dichos problemas están vinculados a la eficiencia, transparencia y calidad del gasto en la región. Uno de los más notables es la subejecución presupuestal crónica, donde los recursos asignados no se ejecutan de manera eficaz ni oportuna. Esta falta de eficiencia puede deberse a retrasos para ejecutar física y financieramente proyectos de inversión pública, lo que limita el impacto de las intervenciones planificadas.

Tabla 1

Ejecución presupuestal período 2019-2022

Año	PIA	PIM	Certificación	Ejecución Devengado UE	Girado	% avance
2019	927,256,101	1,231,639,948	1,169,368,955	1,089,033,052	1,088,545,137	88,4
2020	2,101,714,615	3,318,007,062	3,130,885,587	2,777,559,895	2,673,173,973	80,8
2021	2,179,394,144	3,500,244,910	3,303,960,842	2,988,322,791	2,979,061,061	85,4
2022	2,410,251,172	3,349,669,575	3,181,490,804	2,883,283,900	2,879,649,675	86,1

Nota: M.E.F (2023). Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los datos de la tabla 1, se vislumbra que, el PIA aprobado cada año ha mostrado un incremento notable, pasando de 927 millones de soles en 2019 a 2,410 millones en 2022, lo que representa un crecimiento del 160% en cuatro años. Esto indica un aumento progresivo de los recursos asignados al gobierno regional, probablemente debido a mayores transferencias del Gobierno Central o una expansión de los ingresos regionales. Si bien el análisis de la ejecución presupuestaria del Gobierno Regional entre 2019 y 2022 muestra importantes tendencias al planificar y ejecutar el gasto, en particular, se observa un crecimiento sostenido del PIA y del PIM hasta 2021, pero con una reducción del PIM en 2022, variación que sugiere ajustes en la asignación de recursos, lo que impacta en la ejecución y en la estabilidad financiera del gobierno regional. Si bien la disminución del PIM puede interpretarse como un intento de mejorar la planificación presupuestaria y reducir la dependencia de modificaciones, también podría indicar restricciones en la capacidad de gasto o recortes en ciertas partidas.

Por otro lado, la certificación presupuestaria, que representa el compromiso formal de los recursos para ejecución, ha sido menor que el PIM en cada año analizado, en promedio, la

certificación alcanzó alrededor del 94% del PIM, lo que implica que una parte del presupuesto ajustado no se logra programar para su uso efectivo. Este comportamiento sugiere que, aunque se asignan mayores recursos a través de modificaciones, no siempre se logra concretar su ejecución en la misma proporción. Por otra parte, el devengado, que representa las obligaciones reconocidas por bienes y servicios efectivamente recibidos, también se encuentra por debajo de la certificación, indicando que no todo lo programado logra ejecutarse, lo que genera rezagos en la ejecución presupuestaria. En términos generales, el porcentaje de ejecución del PIM ha oscilado entre el 80.8% en 2020 y el 88.4% en 2019, reflejando una incapacidad de ejecutar la totalidad del presupuesto disponible. Además, en 2020 se registra la menor ejecución del período, con 80.8%, lo que puede atribuirse a las restricciones derivadas de la pandemia por COVID-19, que afectaron la operatividad de las instituciones públicas, la puesta en marcha de proyectos y el ritmo normal del gasto público. Aunque en 2021 y 2022 la ejecución mejora ligeramente, no logra alcanzar el nivel de 2019, lo que sugiere que persisten desafíos estructurales en la administración del presupuesto. Las dificultades para alcanzar una ejecución óptima pueden estar relacionadas con procesos burocráticos, retrasos en la aprobación de modificaciones presupuestarias, deficiencias para gestionar adquisiciones o limitaciones en la capacidad de gasto de algunas unidades ejecutoras.

En resumen, los datos evidencian problemas para planificar y ejecutar el presupuesto, lo que genera ineficiencias en la utilización de los medios y repercute en la eficiencia del gasto estatal. No obstante, el porcentaje de avance sugiere que aún hay margen para tener mejoras en la eficiencia al ejecutar el presupuesto y lograr un uso óptimo de recursos disponibles.

Tabla 2

Devengados del período 2019

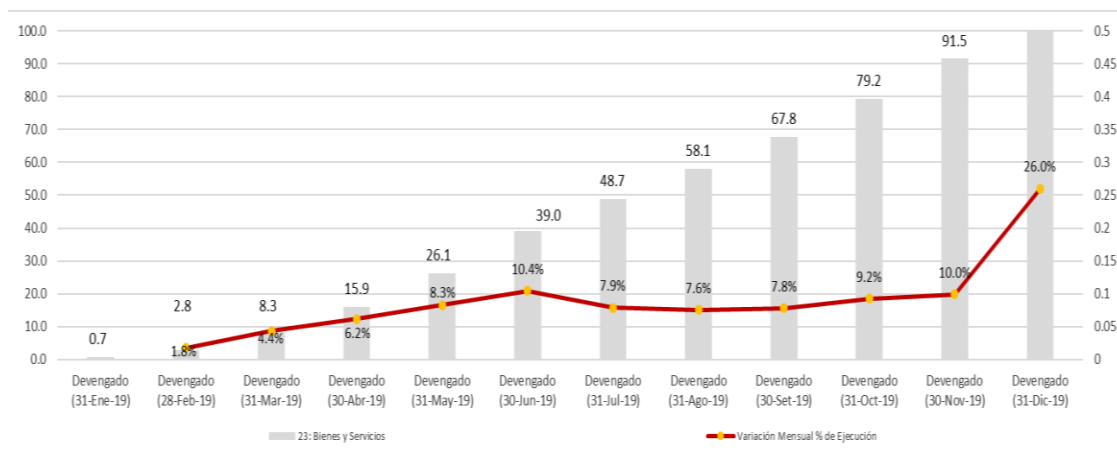
DETALLE DE GASTO	PIM	Deve	Deve	Deve	Deve	Deve	Deve	Deve	Deve	Deve	Deve	Deve	Av	
		ngad	ngad	ngad	ngad	ngad	ngad	ngad	ngad	ngad	ngad	ngad		anc
		(31- Ene- 19)	(28- Feb- 19)	(31- Mar- 19)	(30- Abr- 19)	(31- May- 19)	(30- Jun- 19)	(31- Jul- 19)	(31- Ago- 19)	(30- Set- 19)	(31- Oct- 19)	(30- Nov- 19)	(31- Dic- 19)	%
EJECUCION													1,011.	88.
(Devengado) GT	1,144.2	56.3	108.5	167.9	227.6	301.8	416.5	499.0	576.4	654.0	741.3	833.8	5	4%
23: Bienes y														91.
Servicios	135.1	0.7	2.8	8.3	15.9	26.1	39.0	48.7	58.1	67.8	79.2	91.5	123.7	6%
Variación Mensual	%				12.8	21.1	31.5	39.4	47.0	54.8	64.0	74.0	100.0	
Acumulada de Ejecución		0.5%	2.3%	6.7%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	

Variación Mensual % de Ejecución	1.8%	4.4%	6.2%	8.3%	10.4%	7.9%	7.6%	7.8%	9.2%	10.0%	26.0%
----------------------------------	------	------	------	------	-------	------	------	------	------	-------	-------

Nota: MEF (2024). Elaboración propia

Figura 1

Devengados del período 2019



Nota: MEF (2024). Elaboración propia

Como se vislumbra en la tabla 2 y gráfico 1, el gasto devengado para el año 2019 muestra un crecimiento gradual a lo largo del tiempo, como se refleja en el avance porcentual acumulado de la ejecución del gasto. Se observa un aumento en el gasto devengado mensual en comparación con el mes anterior, lo que indica un aumento en el ritmo de gasto a lo largo del año. Por otro lado, los rubros específicos, como "23: Bienes y Servicios", muestran un patrón similar de crecimiento gradual en el gasto devengado a lo largo del año. En general, el avance porcentual acumulado sugiere que se está utilizando una parte significativa del presupuesto asignado, con un porcentaje de avance del 88.4% para el rubro "EJECUCION (Devengado) GT" y del 91.6% para "23: Bienes y Servicios" al final del año.

Tabla 3

Devengados del período 2020

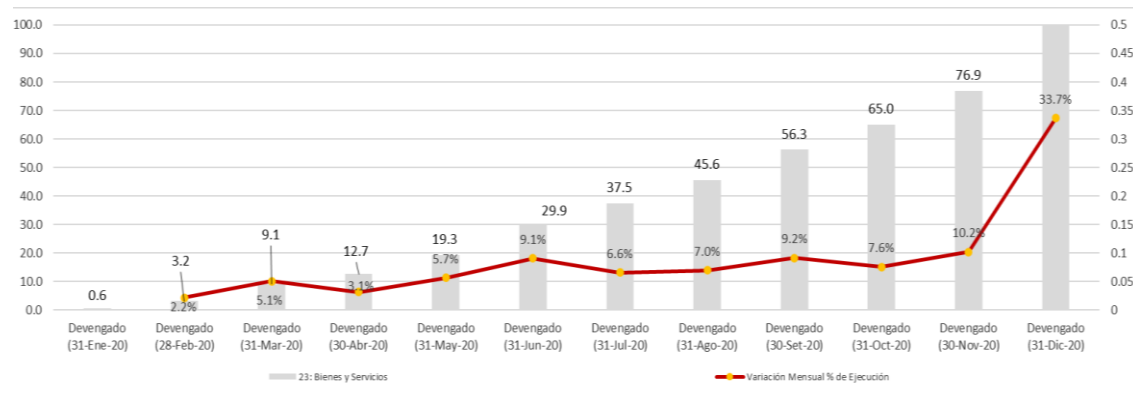
DETALLE DE GASTO	PIM	Deve ngad	Deve ngad	Deve ngad	Deve ngad	Deve ngad	Deve ngad	Deve ngad	Deve ngad	Deve ngad	Deve ngad	Deve ngad	Deve ngad	Avance %	
		(31-Ene-20)	(28-Feb-20)	(31-Mar-20)	(30-Abr-20)	(31-May-20)	(31-Jun-20)	(31-Jul-20)	(31-Ago-20)	(31-Set-20)	(30-Oct-20)	(30-Nov-20)	(31-Dic-20)		
EJECUCION (Devengado) GT	1,113.	7	64.2	126.4	186.7	245.6	306.9	378.4	447.9	531.5	610.7	692.5	795.7	994.6	89.3%
23: Bienes y Servicios		139.8	0.6	3.2	9.1	12.7	19.3	29.9	37.5	45.6	56.3	65.0	76.9	115.9	91.6%
Variación Mensual Acumulada de Ejecución	%	0.6%	2.8%	7.8%	11.0%	16.6%	25.8%	32.4%	39.4%	48.5%	56.1%	66.3%	100.0%		

Variación Mensual % de												10.2	33.7
Ejecución	2.2%	5.1%	3.1%	5.7%	9.1%	6.6%	7.0%	9.2%	7.6%			%	%

Nota: MEF (2024). Elaboración propia

Figura 2

Devengados del período 2020



Nota: MEF (2024). Elaboración propia

Se vislumbra en la tabla 3 y figura 2, que el gasto devengado para el año 2020 muestra un crecimiento gradual a lo largo del tiempo, como se refleja en el avance porcentual acumulado de la ejecución del gasto. Se observa una variación en el gasto devengado mensual en comparación con el mes anterior, indicando un aumento o disminución en el ritmo de gasto a lo largo del año.

Por otro lado, los rubros específicos, como "23: Bienes y Servicios", también muestran un patrón similar de crecimiento gradual en el gasto devengado a lo largo del año. En general, se logra vislumbrar que el avance porcentual acumulado sugiere que se está utilizando una parte significativa del presupuesto asignado, con un porcentaje de avance del 89.3% para el rubro "EJECUCION (Devengado) GT" y del 82.9% para "23: Bienes y Servicios" al final del año.

Tabla 4

Devengados del período 2021

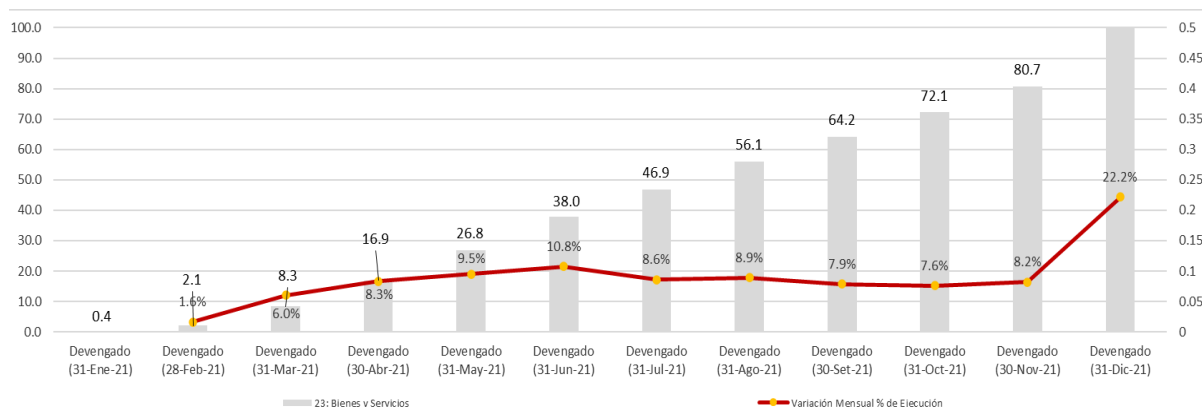
DETALLE DE GASTO	PIM	Deve ngad o (31-Ene-21)	Deve ngad o (28-Feb-21)	Deve ngad o (31-Mar-21)	Deve ngad o (30-Abr-21)	Deve ngad o (31-May-21)	Deve ngad o (31-Jun-21)	Deve ngad o (31-Jul-21)	Deve ngad o (31-Ago-21)	Deve ngad o (30-Set-21)	Deve ngad o (31-Oct-21)	Deve ngad o (30-Nov-21)	Deve ngad o (31-Dic-21)	Avance %
EJECUCION (Devengado) GT	1,209.8	58.2	118.3	189.7	266.2	345.2	455.5	540.4	621.3	700.8	789.0	886.7	9	6%
23: Bienes y Servicios	113.7	0.4	2.1	8.3	16.9	26.8	38.0	46.9	56.1	64.2	72.1	80.7	103.7	91.2%

Variación Mensual %					16.3	25.8	36.6	45.2	54.1	62.0	69.6	77.8	100.0
Acumulada de Ejecución	0.4%	2.0%	8.0%		%	%	%	%	%	%	%	%	%
Variación Mensual % de Ejecución							10.8						22.2
		1.6%	6.0%	8.3%	9.5%		%	8.6%	8.9%	7.9%	7.6%	8.2%	%

Nota: MEF (2024). Elaboración propia

Figura 3

Devengados del período 2021



Nota: MEF (2024). Elaboración propia

Como se advierte de la tabla 4 y figura 3, el gasto devengado para el año 2021 muestra un crecimiento gradual a lo largo del tiempo, como se refleja en el avance porcentual acumulado de la ejecución del gasto. Se observa una variación en el gasto devengado mensual en comparación con el mes anterior, lo que sugiere cambios en el ritmo de gasto a lo largo del año. Asimismo, los rubros específicos, como "23: Bienes y Servicios", también muestran un patrón similar de crecimiento gradual en el gasto devengado a lo largo del año. Se vislumbra entonces que el avance porcentual acumulado sugiere que se está utilizando una parte significativa del presupuesto asignado, con un porcentaje de avance del 89.6% para el rubro "EJECUCION (Devengado) GT" y del 91.2% para "23: Bienes y Servicios" al final del año.

Tabla 5

Devengados del período 2022

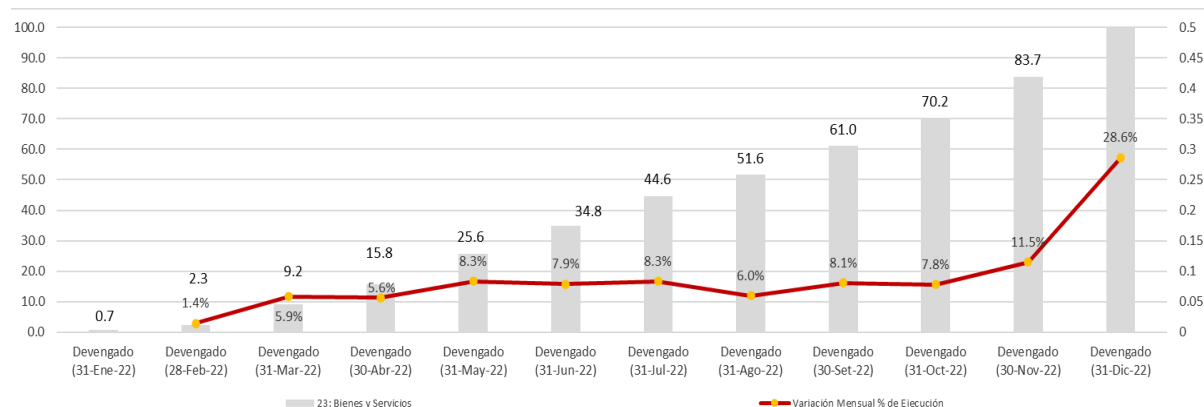
DETALLE DE GASTO	PIM	Deve ngad	Deve ngad	Deve ngad	Deve ngad	Deve ngad	Deve ngad	Deve ngad	Deve ngad	Deve ngad	Deve ngad	Deve ngad	Deve ngad	Avance %
		(31-Ene-22)	(28-Feb-22)	(31-Mar-22)	(30-Abr-22)	(31-May-22)	(31-Jun-22)	(31-Jul-22)	(31-Ago-22)	(30-Set-22)	(31-Oct-22)	(30-Nov-22)	(31-Dic-22)	
EJECUCION (Devengado) GT	1,287.	0	78.4	143.5	213.9	294.9	396.2	476.1	571.0	667.6	754.7	851.6	946.9	6 5%
23: Bienes y Servicios		141.2	0.7	2.3	9.2	15.8	25.6	34.8	44.6	51.6	61.0	70.2	83.7	117.3 1%

Variación Mensual %				13.5	21.8	29.7	38.0	44.0	52.0	59.8	71.4	100.0
Acumulada de Ejecución	0.6%	2.0%	7.9%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Variación Mensual % de Ejecución		1.4%	5.9%	5.6%	8.3%	7.9%	8.3%	6.0%	8.1%	7.8%	11.5	28.6

Nota: MEF (2024). Elaboración propia

Figura 4

Devengados del período 2022



Nota: MEF (2024). Elaboración propia

Finalmente, tal como se observa de la tabla 5 y figura 4, el gasto devengado para el año 2022 muestra un crecimiento gradual a lo largo del tiempo, como se refleja en el avance porcentual acumulado de la ejecución del gasto. Se observa una variación en el gasto devengado mensual en comparación con el mes anterior, lo que sugiere cambios en el ritmo de gasto a lo largo del año. Asimismo, los rubros específicos, como "23: Bienes y Servicios", también muestran un patrón similar de crecimiento gradual en el gasto devengado a lo largo del año. Se vislumbra que el avance porcentual acumulado sugiere que se está utilizando una parte significativa del presupuesto asignado, con un porcentaje de avance del 88.5% para el rubro "EJECUCION (Devengado) GT" y del 83.1% para "23: Bienes y Servicios" al final del año.

Podemos decir entonces que, la estacionalidad del gasto devengado muestra un crecimiento gradual a lo largo de los años analizados, reflejado en el avance porcentual acumulado de la ejecución del gasto. Por otro lado, los rubros específicos, como "23: Bienes y Servicios", muestran un patrón similar de crecimiento gradual en el gasto devengado a lo largo de los años, lo que sugiere que la baja ejecución presupuestaria afecta a múltiples áreas de gasto y no se limita a un rubro específico. Por último, es necesario recalcar que a pesar de que se está utilizando una parte significativa del presupuesto asignado, el avance porcentual acumulado al final de cada año fiscal es inferior al 100%, esto indica que el gobierno regional no está

ejecutando completamente su presupuesto, lo que podría derivar en subutilización de recursos y falta de cumplimiento de objetivos y necesidades comunitarias

Esta baja ejecución presupuestaria afecta la calidad del gasto de varias maneras, pues conlleva a que recursos destinados a proyectos y servicios necesarios no se utilicen adecuadamente, lo que afecta negativamente la eficiencia y efectividad de la gestión regional, provoca retrasos en la puesta en marcha de proyectos y la provisión de servicios, lo que afecta la calidad de vida de los ciudadanos y la capacidad del gobierno regional para cumplir con sus obligaciones, la subutilización de recursos resulta en una falta de inversión en infraestructura y desarrollo comunitario, lo que limita el crecimiento global de la región y afecta la calidad de vida de los residentes.

Puede inferirse entonces que, la ausencia de una planificación (desde la perspectiva de la programación anual) adecuada y una identificación precisa de las necesidades y prioridades de la región pueden resultar en una asignación ineficiente de recursos. Así como los proyectos de inversión mal diseñados o mal priorizados conducen a una baja calidad del gasto y a la no ejecución de recursos en áreas críticas. Ello, proviene de la carencia de articulación entre distintas entidades y niveles gubernamentales provoca inconvenientes en la materialización de proyectos y programas. De igual forma, la cooperación limitada entre el GORE y otras organizaciones estatales origina la repetición de esfuerzos y el uso ineficaz de los medios disponibles. A su vez, la escasez de personal formado y competente en la administración pública genera fallos en la ejecución de proyectos y programas. La imposibilidad de realizar una gestión eficaz y productiva de los fondos presupuestarios conlleva a una calidad deficiente en el gasto. Asimismo, la ausencia de un sistema de supervisión, control y evaluación exhaustiva de los proyectos y programas dificulta la detección de fallos y oportunidades de mejora en la correcta ejecución del presupuesto. La insuficiencia de datos sobre el rendimiento impacta negativamente en la toma de decisiones fundamentadas y en la corrección de desviaciones. De igual manera, los procedimientos de contratación y adquisiciones dentro del sector público suelen ser complejos debido a normativas y trámites estrictos que deben cumplirse. Como consecuencia de esta dificultad, es frecuente que surjan demoras y complicaciones en la ejecución del presupuesto. Esta problemática puede resultar perjudicial, ya que los retrasos en los procesos de contratación y adquisiciones afectan la implementación puntual de proyectos y programas, lo que repercute negativamente en la ejecución presupuestaria y en la eficiencia del gasto. Por ello, es fundamental abordar estos obstáculos y encontrar mecanismos para simplificar y acelerar los procedimientos de contratación y

adquisiciones en el ámbito gubernamental, garantizando así una administración más eficaz y eficiente de los recursos públicos.

2. Preguntas de la investigación

2.1 Pregunta general

¿Cuál es la relación entre la ejecución presupuestal y la calidad de gasto en el Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2019-2022?

2.2 Preguntas específicas

- ¿Cuál es la relación que existe entre la ejecución presupuestal y la ejecución del PMI en el Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2019-2022?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la ejecución presupuestal y la ejecución del PAC en el Gobierno Regional de Huancavelica periodo 2019-2022?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la ejecución presupuestal y el indicador de credibilidad presupuestal en el Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2019-2022

3. Hipótesis de la investigación

3.1 Hipótesis general

Existe una relación positiva y significativa entre la ejecución presupuestal y la calidad de gasto en el Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2019-2022.

3.2. Hipótesis específicas

- Existe una relación positiva y significativa entre la ejecución presupuestal y la ejecución del PMI en el Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2019-2022
- Existe una relación positiva y significativa entre la ejecución presupuestal y la ejecución del PAC en el Gobierno Regional de Huancavelica periodo 2019-2022
- Existe una relación positiva y significativa entre la ejecución presupuestal y el indicador de credibilidad presupuestal en el Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2019-2022

4. Objetivos de la investigación

4.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la ejecución presupuestal y la calidad de gasto en el Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2019-2022.

4.2 Objetivos específicos

- Identificar la relación que existe entre la ejecución presupuestal y la ejecución del PMI en el Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2019-2022.
- Identificar la relación que existe entre la ejecución presupuestal y la ejecución del PAC en el Gobierno Regional de Huancavelica periodo 2019-2022
- Identificar la relación que existe entre la ejecución presupuestal y el indicador de credibilidad presupuestal en el Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2019-2022.

5. Justificación de la investigación

Se pretende investigar la relación entre la ejecución presupuestal y la calidad del gasto en el GORE de Huancavelica durante el periodo 2019-2022 para proporcionar una base sólida al explicar cómo se relaciona el tema de estudio con teorías existentes, enfoques metodológicos y conocimientos previos en el campo, para lo cual se contextualiza el problema de investigación, identifican campos pendientes de precisión o desarrollo en el conocimiento existente y se establece la importancia del estudio en términos académicos, prácticos o sociales. Como bien advierte Baena (2017), esta justificación está en línea con la preocupación del investigador por profundizar en los enfoques teóricos relacionados con el problema en cuestión (Baena, 2017).

El estudio tiene como finalidad identificar tanto el grado de implementación del presupuesto como la eficiencia en el uso de los fondos públicos, con el objetivo de fomentar prácticas óptimas en la gestión gubernamental y asegurar la ejecución de las acciones previstas en los distintos planes del gobierno regional. Asimismo, esta investigación servirá de apoyo para futuros estudios y estudiantes de la Maestría en Gestión Pública, quienes podrán emplear los hallazgos como referencia en investigaciones posteriores sobre la administración del presupuesto y la eficiencia del gasto público. Estas aportaciones se basan en el argumento de que, según Hernández et al. (2014) y Arias (2012), el estudio brinda beneficios tanto directos como indirectos en relación con la problemática analizada en el contexto real.

Adicionalmente, busca analizar, desde un enfoque de gestión pública, la factibilidad de optimizar la ejecución del presupuesto en el Gobierno Regional de Huancavelica y valorar el impacto de la eficiencia en el gasto presupuestario. Esto permitirá diseñar y sugerir una estrategia que resalte la labor de esta entidad como un gobierno subnacional reconocido ante la comunidad en general.

En consecuencia, al desarrollar una propuesta desde un enfoque gerencial y financiero que favorezca o esté dirigida a optimizar la eficiencia del gasto, se impulsará la dinámica en este ámbito, lo que conllevará una implementación más oportuna. Todo ello se llevará a cabo dentro del marco legal vigente en el Perú, lo que servirá como iniciativa para modernizar la gestión estatal. Esto, a su vez, permitirá al GORE de Huancavelica enfrentar ciertas limitaciones vinculadas a la adecuada ejecución del presupuesto, particularmente en proyectos orientados a atender las necesidades y exigencias de la ciudadanía.

6. Limitaciones y alcances

Una consideración que se está tomando en cuenta es la percepción de los trabajadores que han estado directamente involucrados en los asuntos administrativos y de gestión de la entidad corresponde al mandato actual. Si bien, el análisis se suscitó durante el período 2019-2022, es importante tener en cuenta que en el año 2020 se produjo una crisis sanitaria debido a la pandemia de COVID-19, lo que llevó a un aislamiento social obligatorio (cuarentena), lo que claramente afectó de alguna manera la ejecución del gasto a nivel estatal. En consecuencia, más allá de la condición particular de la organización, resulta indispensable considerar esta circunstancia al realizar el análisis.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

1. Marco referencial

1.1. Aspectos presupuestales normativos en el ordenamiento peruano

Con el propósito de llevar a cabo la presente investigación, se ha establecido como meta identificar la conexión entre la ejecución del presupuesto y la efectividad del gasto en el Gobierno Regional de Huancavelica. Para ello, en esta sección inicial del marco teórico, se recopiló información disponible en la normativa vigente en el Perú. De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas (2019b), el presupuesto público define los límites de egresos durante el periodo fiscal para cada una de las entidades del sector público, así como los ingresos que los respaldan, en concordancia con la disponibilidad de los recursos estatales, con el objetivo de preservar el equilibrio fiscal, pero, principalmente, de alcanzar resultados favorables para la población, los cuales se concretan mediante la provisión de bienes y servicios estatales dirigidos a los ciudadanos. Desde esta óptica, presenta un enfoque sistémico reflejado en el SNPP, conforme al artículo 4° del Decreto Legislativo N° 1440 (Presidencia de la República, 2018); siendo su organismo rector la DGPP-MEF, la cual posee una naturaleza administrativa (artículo 46° de la Ley N° 29158 – LOPE).

Asimismo, es relevante señalar que en el referido Decreto Legislativo se encuentran establecidos los principios esenciales del SNPP, entre los cuales sobresale el principio de "calidad del presupuesto", definido en el artículo 2°, numeral 2.1.6. Dicho principio implica llevar a cabo el proceso presupuestario bajo criterios de eficiencia en la asignación y técnica, equidad, efectividad, economicidad, calidad y oportunidad en la provisión de los servicios. En otras palabras, busca garantizar la eficacia y eficiencia en todas las fases del proceso presupuestario, desde la planificación hasta la fiscalización de cada unidad monetaria utilizada. De acuerdo con el artículo 22° del mencionado decreto, el proceso presupuestario comprende las etapas de Programación Multianual, Formulación, Aprobación, Ejecución y Evaluación Presupuestaria, las cuales son reguladas de manera general por dicho decreto y complementadas por las Leyes Anuales de Presupuesto del Sector Público, así como por las Directivas emitidas por la DGPP (Presidencia de la República, 2018).

Complementariamente, hay que considerar que la propia norma (artículo 3° inciso 4) establece que es de aplicación a los gobiernos regionales, que son organismos autónomos que se encargan de la administración superior de la región, se preocupan por el desarrollo armónico y equitativo del territorio. Los Gobiernos Regionales son los que se encargan de las instituciones públicas responsables de la gestión superior de cada una de las regiones, con independencia política,

financiera y organizativa para los asuntos dentro de su ámbito de responsabilidad, en el contexto de un Estado unificado y descentralizado (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2024).

El marco normativo del presupuesto público en los gobiernos regionales está establecido por diversas leyes y disposiciones legales que regulan la gestión presupuestaria a nivel regional en el contexto del SNPP del Perú. Algunas de las principales normativas que rigen el presupuesto público en los GORE son: La Ley N° 27867 que define y regula la estructura, organización, competencias y funciones de los GORE, y establece la configuración democrática, descentralizada y desconcentrada de los mismos, conforme a la Carta Magna y a la Ley de Bases de la Descentralización. Asimismo, determina las atribuciones y funciones de los GORE, incluyendo la gestión presupuestaria. Por otro lado, el DL N° 1436 establece los principios y normas que rigen la administración financiera en el sector público, abarcando aspectos vinculados al presupuesto, la contabilidad y el control interno.

También en el despliegue descentralizado u operativo se encuentran directivas y pautas específicas emitidas por la DGPP para la administración presupuestaria en los GORE, se deben acatar las normas establecidas en el proceso de formulación, implementación y supervisión del presupuesto. Un ejemplo es la RD N° 0009-2024-EF/50.01, que aprueba la Directiva N° 0001-2024-EF/50.01, denominada "Directiva para la Ejecución Presupuestaria", junto con sus anexos, formatos y formularios, entre otras disposiciones. Este documento especifica el procedimiento para la implementación del presupuesto público y define la ejecución del gasto público como el proceso mediante el cual se cumplen los compromisos financieros para costear la provisión de servicios públicos y actividades realizadas por las entidades, con el objetivo de alcanzar resultados, en conformidad con los montos presupuestarios aprobados en los respectivos presupuestos institucionales de los Pliegos, alineándose con la Planificación y Balance Presupuestario, y respetando el Principio de Legalidad junto con los principios constitucionales de Planificación y Equilibrio.

Estas son las principales normativas que conforman el marco legal del presupuesto público en los gobiernos regionales del Perú, siendo importante que los gobiernos regionales cumplan con estas disposiciones legales para garantizar una adecuada gestión de sus recursos financieros y el cumplimiento de sus objetivos y metas institucionales. Asimismo, es necesario señalar que las leyes de presupuesto del sector público de cada año fiscal incluyen disposiciones, marcos regulatorios tanto generales como específicos, así como las excepciones y demás disposiciones, son aplicables al período fiscal correspondiente, salvo que se establezca lo contrario. Dado el

enfoque multianual de esta investigación, se ha optado por considerar únicamente aquellas normativas generales que mantienen su vigencia en cualquier intervalo de tiempo.

Por último, es necesario señalar que el proceso de ejecución presupuestaria se desarrolla a través de diversos instrumentos específicos, entre los cuales sobresale el PAC, documento que detalla las adquisiciones y contrataciones de servicios que las entidades ejecutarán durante el año fiscal. Este proceso abarca desde la planificación de actividades e inversiones a contratar, pasando por la asignación de recursos financieros, hasta su implementación, garantizando el cumplimiento de las normativas de abastecimiento, logística y contrataciones. Asimismo, se encuentra la PMI, herramienta de gestión estratégica orientada a establecer una vinculación efectiva entre la planificación a largo plazo y el proceso presupuestario, mediante la formulación y selección de un conjunto de inversiones destinadas a reducir brechas prioritarias, alineadas con los objetivos y metas de desarrollo en los niveles nacional, sectorial o territorial.

1.2. Sobre el Gobierno Regional de Huancavelica

El GORE de Huancavelica se estableció como parte del proceso de descentralización del Estado peruano, siguiendo la modificación constitucional que permitió la creación de gobiernos regionales. La estructura y funciones del GORE se regulan por la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Huancavelica, ubicada en el centro del país, instaló su gobierno regional en enero de 2003.

Antes de convertirse en un gobierno regional, Huancavelica atravesó varias etapas en su organización administrativa, incluyendo la creación de organismos regionales de desarrollo en la década de 1970. Posteriormente, se estableció la Región "Los Libertadores Wari" y se formaron los CTAR. Finalmente, con la Ley N° 26922, se creó el Consejo Transitorio de Administración Regional Huancavelica CTAR Huancavelica, que luego se convirtió en el GORE de Huancavelica.

La misión de este gobierno es liderar la gestión pública de manera eficiente y transparente para lograr que la región se desarrolle integral y sosteniblemente, en línea con principios democráticos y valores éticos. Su visión busca combatir carencia económica y la malnutrición en la infancia, optimizar el nivel educativo y fomentar habilidades y competencias en la población, con un enfoque en la equidad de género y la identidad cultural.

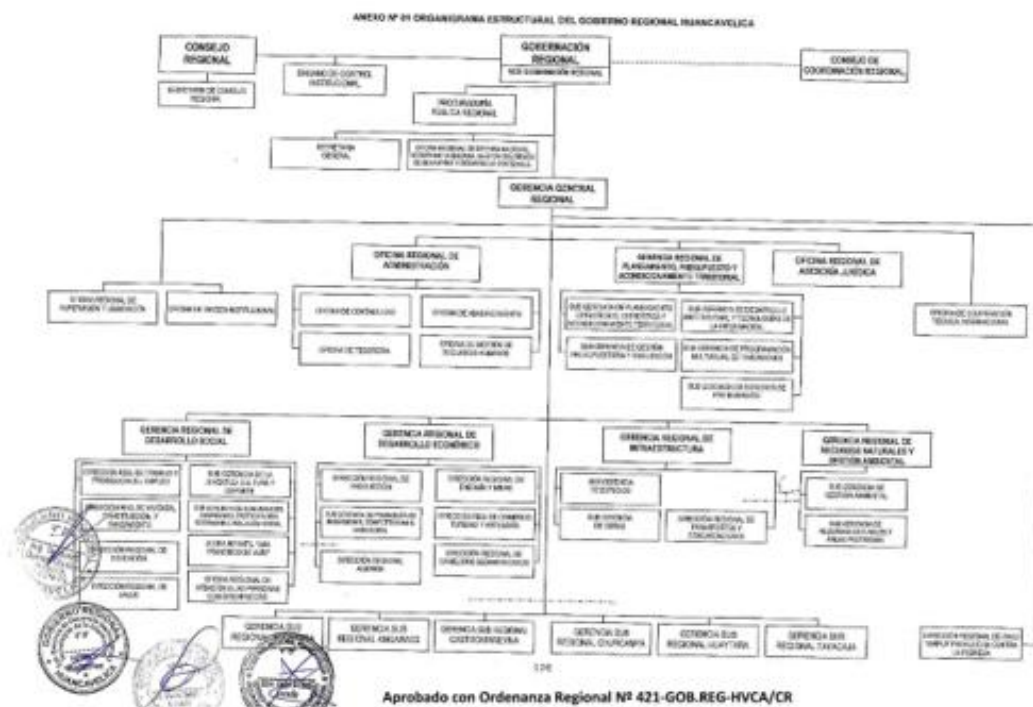
El GORE de Huancavelica posee personalidad jurídica de naturaleza pública, con independencia en los ámbitos político, financiero y administrativo dentro de sus atribuciones, conformando para su administración fiscal y económica un pliego presupuestario.

En cuanto a la gestión, la estructura interna se puede distinguir claramente; pues a través de la Ordenanza Regional N° 421-GOB.REG-HVCA/CR de fecha 16/05/2019 se aprobó el

organigrama estructural, el cual se mantiene vigente y en donde se aprecia (figura 5) que los órganos de la alta dirección son el consejo regional, gobernación regional, vice gobernación regional y la gerencia general regional, tal como se muestra a continuación:

Figura 5.

Organigrama Estructural del Gobierno Regional de Huancavelica.



Nota: Ordenanza Regional N° 421-GOB.REG-HVCA/CR

El marco normativo del GORE de Huancavelica incluye diversas leyes, decretos y reglamentos que establecen su organización, funciones y competencias; siendo de las más importantes la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley N° 27867), en donde se establece la estructura, organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales en el Perú, incluyendo el Gobierno Regional de Huancavelica y el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Gobierno Regional de Huancavelica, aprobado mediante Ordenanza Regional N° 380/GOB.REG.HVCA, que es un documento donde se establece la estructura organizativa y las responsabilidades funcionales de cada una de las unidades administrativas que componen el gobierno regional. Este reglamento define la distribución de competencias y funciones dentro de la entidad, así como los procedimientos y normativas internas que rigen su funcionamiento. Asimismo, detalla la organización interna de la institución, incluyendo las direcciones, gerencias, oficinas y otras unidades administrativas. Además, establece las atribuciones y responsabilidades de cada área en relación con la planificación, ejecución y evaluación de políticas y proyectos regionales. Así también se tiene a la Ley de Presupuesto del GORE de

Huancavelica, que establece su presupuesto anual, así como los procedimientos para su elaboración, aprobación, ejecución y evaluación; normas específicas sobre contrataciones públicas que regulan los procesos de adquisición de bienes, obras y servicios de la entidad y por último, normas que regulan la participación ciudadana en la gestión pública de dicho gobierno así como la transparencia en la información y rendición de cuentas.

Por último, con el propósito de analizar este segmento desde una perspectiva sistémica, resulta relevante señalar que los fines estratégicos institucionales del GORE Huancavelica están enfocados en impulsar un crecimiento integral y sostenible en la región, dentro de un entorno democrático y basado en la promoción de valores. Algunos de estos propósitos incluyen: estructurar y dirigir de manera eficiente la administración pública regional para alcanzar un desarrollo articulado, erradicar la pobreza y la pobreza extrema, así como disminuir la desnutrición crónica infantil en la población; además de fortalecer el progreso económico, social y ambiental del territorio, incentivando la inversión pública y privada en sectores clave, entre otros aspectos. Dichos lineamientos estratégicos son los que guían las medidas y políticas del Gobierno Regional de Huancavelica, orientando sus esfuerzos hacia la consolidación de un crecimiento equitativo, con la finalidad de optimizar las condiciones de vida de la población y potenciar su bienestar en todas sus dimensiones.

2. Marco teórico

2.1 La ejecución presupuestal

Se trata de aquella fase del presupuesto en la que se reciben los recursos y se cubren los compromisos de egreso, en concordancia con las asignaciones financieras aprobadas en los planes de gasto (MEF, 2023). De esta manera, se persigue el objetivo de desarrollar una institución organizada. Por otro lado, se presenta como una herramienta que mejora la administración estatal, la cual debe ser llevada a cabo por entidades que busquen cumplir con sus objetivos, los cuales están definidos en un plan operativo institucional. Asimismo, engloba de manera sólida los gastos incurridos durante un periodo determinado en cada entidad gubernamental.

La ejecución presupuestaria en el Perú está regulada por diversas leyes y normativas, entre las que destacan el Decreto Legislativo N° 1440 como otras disposiciones específicas emitidas por el MEF del país. Así pues, el concepto de ejecución presupuestal, según lo establecido en el artículo 33° del Decreto Legislativo N°1440, indica que este período comienza el 1 de enero y finaliza el 31 de diciembre de cada ejercicio fiscal, lapso durante el cual se recaudan los fondos públicos y se cubren los compromisos de egreso, en cumplimiento de las asignaciones financieras aprobadas en las Normas Anuales de Presupuesto del Sector Estatal y sus ajustes

(Pinedo, 2022). Corresponde a la fase del ciclo presupuestario que implica un análisis comparativo entre los recursos proyectados y los fondos percibidos reales, así como entre los créditos presupuestarios previstos y los gastos efectuados (Navarro & Delgado, 2020).

Este análisis permite cumplir con las metas institucionales de los distintos niveles gubernamentales, enfocándose en cerrar brechas económicas y priorizar políticas centradas en el ciudadano Comex Perú, 2020). Además, funciona como un mecanismo de transparencia y responsabilidad sobre las acciones estatales orientadas a optimizar el bienestar colectivo y la eficacia en la gestión de los recursos asignados a las entidades y dependencias ejecutoras (Cahyaningrum, 2020; Kaharrukmi & Adli, 2020).

Se trata de una fase desarrollada por los responsables del presupuesto, basada en los datos de ingresos y gastos, así como en los créditos y deudas disponibles, con el fin de optimizar el empleo de recursos de las entidades y garantizar servicios de calidad, evitando gastos superfluos (Rivera, 2014). También es el período del proceso presupuestario en el que se materializan los flujos de ingresos y gastos contemplados en el presupuesto del año, con el objetivo de alcanzar las metas y fines establecidos para el año fiscal (Béjar, 2013).

De lo expuesto, se concluye que se trata de una fase del ciclo presupuestario que conlleva los ejercicios que van a sintetizar las actuaciones a través de los pagos según la ley, requiriéndose para ello procedimientos administrativos que les permitan efectuar los gastos públicos con un enfoque centrado en el bienestar de la comunidad.

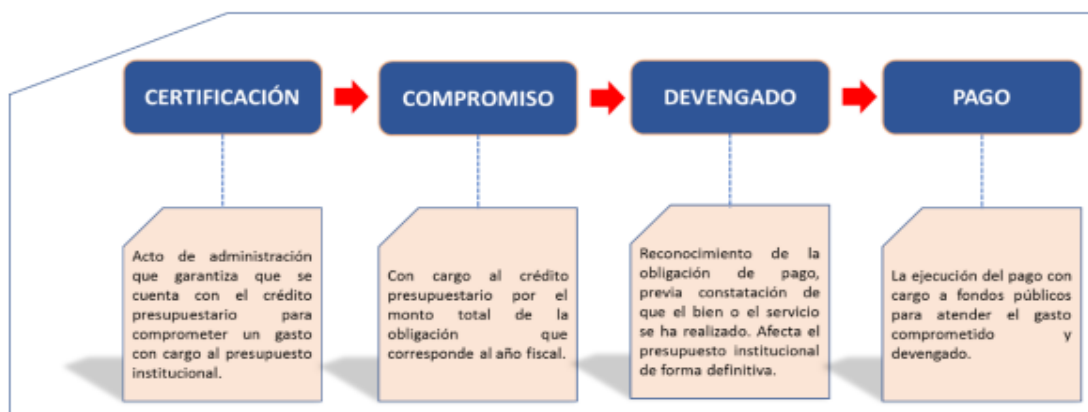
Los objetivos de la ejecución presupuestal incluyen:

- Verificar el cumplimiento de metas de resultados en favor de la población beneficiaria y la provisión de bienes y servicios planificados en las intervenciones públicas.
- Asegurar la eficiencia en la utilización de los recursos.
- Identificar de manera oportuna los problemas que puedan obstaculizar el logro de los objetivos de una intervención pública.
- Mejorar la transparencia ante los actores internos y externos (Resolución Directoral N° 0009-2024-EF/50.01)

Según la Directiva N° 0001-2024-EF/50.01 “Directiva para la Ejecución Presupuestaria”, la ejecución presupuestal comprende cuatro etapas:

Figura 6

Proceso de ejecución del presupuesto público peruano



Nota: Elaboración propia (2024)

Como se observa en la figura 6, la primera fase, según la norma señalada anteriormente, es el acto de índole administrativo direccionado a poder asegurar que se disponga con el crédito presupuestario disponible y exento de uso, para luego comprometerlo con adeudo al presupuesto de la entidad para el año fiscal correspondiente.

El compromiso presupuestario, es la segunda etapa, que de acuerdo al artículo 42° del Decreto Legislativo N°1440, es el acto de índole administrativo que se lleva a cabo después de generar un contrato o acuerdo, dando cumplimiento a la afectación de gastos que de manera previa fue autorizado por cierto importe, afectando los créditos presupuestarios en el marco de las modificaciones presupuestarias.

El devengado presupuestario representa la tercera fase, que, conforme al artículo 43° de la norma antes mencionada, corresponde al procedimiento por el cual se admite una obligación de pago originada en un gasto autorizado y comprometido, el cual se materializa tras la validación documental ante la instancia correspondiente sobre la ejecución del servicio o el derecho del beneficiario. La aceptación de dicha obligación debe impactar de manera definitiva en el Presupuesto Institucional.

Y finalmente, pago, constituye la cuarta etapa, que de acuerdo al artículo 44° del Decreto Legislativo N°1440, es el acto mediante el cual se extingue, en forma parcial o total, el monto de la responsabilidad admitida, debiendo oficializarse mediante el documento oficial pertinente.

En consecuencia, se puede observar que la implementación del presupuesto en el Perú constituye un procedimiento fundamental dentro de la administración financiera estatal, cuyo

propósito es garantizar el uso eficaz de los fondos públicos en favor de la población y el progreso nacional.

2.1.1 Teorías que se vinculan a la ejecución presupuestal

La ejecución presupuestal en el contexto de la administración pública y la gestión financiera se vincula con varias teorías y enfoques que buscan comprender y mejorar este proceso. Algunas de las teorías más relevantes que se relacionan con la ejecución presupuestaria son:

La teoría de la administración pública moderna, pues se centra en el estudio de las estructuras, procesos y prácticas administrativas en el sector público (Espinoza, 2009). Por su parte, Martínez (2005) sostiene que la función sustancial de la administración conlleva seleccionar objetivos apropiados, la dirección y conducción de la organización hacia la concretización de sus objetivos. La administración pública tiene bajo su responsabilidad instrumentar políticas gubernamentales y lograr que el efecto de sus acciones e intervenciones gocen de eficiencia, eficacia y calidad. Rivero (2019) advierte que esta teoría ha sido desarrollada para dar respuesta directa a la teoría de gestión clásica, pues las entidades se ven enfrentadas a transformaciones aceleradas y complejas, y en razón a ello, incorporan la teoría de la gestión moderna en sus operaciones, buscando fusionar la tecnología y, en cierta medida, el análisis matemático con los elementos humanos y tradicionales de su entidad.

Esta teoría se relaciona estrechamente con la ejecución presupuestal debido a que estudia las estructuras, procesos y prácticas administrativas en el sector público. Esta teoría analiza cómo se llevan a cabo las decisiones de gasto público, asignar recursos y la implementación de políticas públicas, todos los cuales son aspectos clave de la ejecución presupuestaria. Asimismo, es fundamental porque nos advierte que en la actualidad es crucial que las organizaciones implementen métodos más innovadores. Esto les permite adaptarse de manera más ágil a diversas situaciones que puedan surgir, proporcionándoles las herramientas necesarias para tomar decisiones estratégicas de manera efectiva. Utilizando análisis estadísticos, de costos, ingresos y retorno de la inversión, las organizaciones pueden tomar decisiones informadas y racionales que les permitan alcanzar sus objetivos, como ejecutar su presupuesto de manera eficiente en los diferentes proyectos destinados a promover el bienestar general.

La teoría de la nueva gestión pública, la misma que propone cambios en la gestión estatal que se basen en un enfoque de efectividad y de cambio de paradigma, todo ello en pro de que las entidades sean más eficientes y eficaces, se reduzcan costos, se mejore el desempeño del sector público, así como la calidad y productividad de los servicios que prestan (Vargas y Zavaleta, 2020). Por otro lado, los autores (Rezzoagli, 2016; Chica, 2011) consideran que esta

nueva gestión se centra en un proceso metodológico cimentado en la definición de resultados que se esperan, como respuesta a un análisis adecuado, y acción esperada, en aras de primero estructurar el funcionamiento de una administración eficiente y eficazmente, y segundo, para crear valor, respondiendo así a las verdaderas necesidades de los ciudadanos al menor coste posible.

Esta teoría se vincula con la ejecución presupuestal, al promover un enfoque basado en resultados, mayor flexibilidad y autonomía, eficiencia y efectividad en el uso de los recursos, y la colaboración con el sector privado para mejorar la prestación de servicios públicos.

La teoría de la productividad, la misma que sostiene que los resultados de la gestión pública son el resultado de la coordinación y convergencia entre las tecnologías, las entidades, los recursos humanos, y los sistemas gestionados; esto es, una óptima y sostenible fusión de rendimientos y recursos (Marconato y Coelho, 2021). Se centra en el estudio de cómo mejorar la eficiencia y la efectividad en la producción de bienes y servicios, buscando maximizar la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos; abarcando diversas estrategias y enfoques para optimizar los procesos de trabajo y lograr un mayor rendimiento.

Esta teoría se relaciona con la ejecución presupuestal al buscar maximizar los recursos, mejorar los procesos, establecer metas y mediciones, y promover el desarrollo humano, todo ello para gestionar de forma óptima y funcional los recursos financieros. Por otra parte, sustancial en el sector público, en este caso en los gobiernos regionales, en razón a que la productividad del gasto es primordial para sostener los programas y adquisición de bienes y servicios, siendo vital la efectividad presupuestaria.

La teoría de la racionalidad administrativa, la misma que promueve la toma de decisiones fundamentada en datos, análisis y evaluación de alternativas. Esto implica que los gestores presupuestarios deben utilizar información precisa y análisis rigurosos para asignar recursos de manera eficiente, priorizando aquellos proyectos o actividades que generen mayores beneficios para la organización (Giraldo, 2007). La racionalidad administrativa busca maximizar la eficiencia en el uso de los recursos disponibles. En el caso de la ejecución presupuestal, esto implica asignar los fondos de manera óptima para lograr los objetivos y metas establecidos, evitando el desperdicio de recursos y asegurando que se obtenga el máximo valor posible de cada unidad de inversión

Como se observa, esta teoría se vincula con la ejecución presupuestal al promover la toma de decisiones basada en datos y análisis, la optimización de recursos, la transparencia y rendición de cuentas, y la eficiencia en los procesos, todo ello con el objetivo de lograr una gestión presupuestaria efectiva y orientada al logro de los objetivos organizacionales.

Las teorías expuestas, son solo algunas de las que se relacionan con las variables de estudio, siendo que cada una aporta perspectivas y enfoques únicos para comprender y mejorar este proceso fundamental en la gestión de un gobierno regional.

2.1.2 El presupuesto público

Es un plan financiero que detalla los ingresos que el gobierno espera recibir y los gastos que planea realizar durante un año fiscal (Rodríguez de Abreu y Moreira ,2015).

Es una herramienta esencial que puede lograr asignar de manera organizada responsabilidades en la planificación, coordinación y control, con el objetivo de establecer metas cuantificables en un horizonte temporal definido. Es responsabilidad del Estado llevar a cabo una planificación presupuestaria que refleje los resultados esperados, lo que subraya su importancia en las finanzas gubernamentales. Este instrumento debe informar de manera puntual sobre la ejecución presupuestaria y permitir el seguimiento de los resultados Para analizar el alcance de las metas planteadas. Así, la planificación presupuestaria facilita el establecimiento de un cronograma de financiamiento para los proyectos, que se plasma en el presupuesto público (Colina y Cubillán, 2013). También permite monitorear y controlar los gastos del gobierno para garantizar que se utilicen de manera efectiva y eficiente y proporciona una forma de responsabilizar al gobierno por sus decisiones de gasto ante el público y otras entidades gubernamentales (Blanco, 2017).

Actualmente, la DGPP del MEF es el ente rector del SNPP, y ejerce la máxima autoridad técnico-normativa de dicho sistema, sosteniendo vínculos de carácter técnico y operativo con la unidad de presupuesto o la que cumpla su función dentro del Pliego o en la Institución Pública, según corresponda, y con el encargado del Programa Presupuestario. En este contexto, los recursos financieros de los GORE en lo fundamental se componen de tres fuentes: transferencias desde el gobierno nacional, el canon, y los recursos recaudados directamente por los Gobiernos Regionales. El 89% del ingreso de los gobiernos regionales corresponde a transferencias desde el gobierno nacional; los ingresos por canon ascienden a cerca del 8% y los recursos recaudados directamente por los gobiernos regionales son el 3% del total (Secretaría de Descentralización, 2019).

Según lo establecido en la Ley N°28411, las etapas actuales del ciclo presupuestario son las siguientes: Programación, Formulación, Aprobación, Ejecución y Evaluación. El cronograma de ejecución abarca aproximadamente 24 meses si se considera desde el inicio del proceso de programación presupuestaria, que comienza en junio del año anterior, hasta el período de evaluación y auditoría, que se lleva a cabo en junio del año siguiente, después del cierre y la regularización del presupuesto ejecutado en el año en curso.

Por otro lado, Madrigal (2013) advierte que dicho presupuesto se rige por un crisol de principios que orientan su cumplimiento. Entre ellos se encuentra el principio de legalidad presupuestaria, que establece que la Administración y el Estado deben actuar conforme al ordenamiento jurídico. Además, destacan los principios sustanciales, como el equilibrio (que implica que los gastos no pueden superar a los ingresos) y la anualidad (que establece un período de doce meses). Por último, se encuentran los principios formales, que incluyen la unidad (los ingresos y gastos están alineados con la misma política presupuestaria), la universalidad (que requiere la inclusión de todos los aspectos presupuestarios), la no afectación de los recursos (ciertos recursos no están asignados a ningún gasto específico) y la especificación y exactitud (que exige detallar el origen de los ingresos y el destino de los gastos).

Es importante mencionar que dicho presupuesto requiere mantener un equilibrio entre los ingresos y los egresos, lo cual implica una colaboración colectiva que abarca acciones coordinadas y multinivel en su formulación, implementación y posterior revisión de los gastos públicos; además, implica organizar el procedimiento de percepción de los recursos tributarios. Finalmente, es menester señalar que se compone de créditos presupuestarios que equilibran la proyección de ingresos esperados y los fondos a distribuir conforme a las directrices gubernamentales de inversión pública. Está vedado incorporar aprobaciones de erogación sin la cobertura financiera correspondiente. Su elaboración, aprobación y ejecución por parte de las entidades aseguran la estabilidad dentro del marco del equilibrio macro fiscal (Hernández, 2014).

2.1.3 La asignación presupuestal en los gobiernos regionales

Es el proceso mediante el cual se distribuyen los recursos financieros disponibles entre las diferentes áreas, programas o proyectos de una entidad gubernamental para un período determinado, generalmente un año fiscal. Este proceso es fundamental para garantizar que los fondos públicos se empleen de manera óptima y funcional para cumplir con fines y prioridades del gobierno (DGPP, 2014).

La relevancia de la asignación presupuestaria radica en su capacidad para anticipar y asignar los fondos requeridos para llevar a cabo actividades, proyectos u obras esenciales que contribuyan al desarrollo económico sostenido de la comunidad (Sisto et al., 2020). Además, según Parizkova (2019), la asignación presupuestaria desempeña un rol fundamental en el proceso presupuestario al asegurar que las entidades e instituciones estatales dispongan de los recursos necesarios para financiar sus operaciones y alcanzar sus objetivos.

El artículo 78° de la Constitución peruana establece el deber del Poder Ejecutivo de presentar al Congreso de la República, antes del 30 de agosto de cada año, el Proyecto de Ley de Presupuesto del Sector Público para el año siguiente. Para comprender completamente cómo se asigna el presupuesto de cada gobierno regional dentro de ese presupuesto proyectado, es necesario examinar la estructura del mismo. En Perú, así como en el resto de países de la región, el Presupuesto General de la República se desarrolla en dos etapas: primero, se establece el monto total y los aspectos presupuestarios principales; y segundo, se determina la distribución de los créditos presupuestarios entre los diversos propósitos específicos y las distintas entidades públicas (Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales, 2009).

El decreto Legislativo N° 1440 advierte que la asignación presupuestal en los gobiernos regionales del Perú se lleva a cabo a través de un proceso que involucra varias etapas:

- **Programación Multianual:** Las proyecciones para los recursos del FONCOR y de los ingresos estatales que incluyen la Regalía Minera, Canon Minero, Canon Hidroenergético, Canon Pesquero, Canon Gasífero, Canon y Sobrecanon Petrolero, Canon Forestal, el FONCOMUN, el FOCAM, la Participación en la Renta de Aduanas y otros aprobados por disposición expresa, son realizadas por la DGPP, en cumplimiento de la legislación vigente y los criterios macroeconómicos proporcionados por la Dirección General de Política Macroeconómica y Descentralización Fiscal, en caso corresponda. (artículo 24.5°)
- **Formulación del Presupuesto:** Los Pliegos asignan los recursos del Presupuesto Anual de la Administración Pública, considerando las prioridades nacionales e institucionales y alineándose con el SINAPLAN. En el proceso de elaboración del presupuesto, se da importancia a la eficiencia en la entrega de servicios y el logro de metas. Esto se hace teniendo en cuenta los gastos operativos continuos, los bienes y servicios esenciales, el mantenimiento de la infraestructura y la inversión en activos. Los recursos que provienen de créditos externos e internos, donaciones y transferencias se incorporan una vez que se satisfacen ciertos criterios, como la firma de contratos o la aprobación por parte de la DGTP (artículo 27°)
- **Aprobación del Presupuesto:** Los PIA correspondientes a los Pliegos del GORE se autorizan mediante Acuerdo del Consejo Regional o Concejo Municipal, según corresponda, a más tardar el 31 de diciembre del año fiscal previo a su entrada en vigencia. En caso de que el Consejo Regional no ratifique sus presupuestos dentro del plazo establecido por la normativa, el Titular del Pliego, a través de la Resolución

correspondiente, los aprueba en un período que no excede los cinco (5) días calendario siguientes al inicio del año fiscal (artículo 31.3°).

- **Ejecución del Presupuesto:** Se lleva a cabo la ejecución de las partidas presupuestarias asignadas, lo que implica la realización de gastos e inversiones conforme a lo establecido en el presupuesto aprobado (artículo 33°)
- **Seguimiento y Evaluación:** Se realiza un análisis priorizado de las relaciones entre recursos, insumos, productos y resultados, empleando medidores de rendimiento y otros instrumentos pertinentes. Esto se realiza con el propósito de detectar avances y logros obtenidos en las líneas de generación de bienes, permitiendo la adopción de decisiones exactas y en el momento adecuado para la provisión de servicios estatales. La Dirección General de Presupuesto Público define los procesos requeridos para efectuar este monitoreo (artículo 55°).

Como vemos, la asignación presupuestal en los GORE peruanos se realiza mediante un proceso planificado y regulado, que busca garantizar una distribución equitativa y eficiente de recursos para el bienestar general de la comunidad y promover el desarrollo regional.

2.1.4 La ejecución presupuestal de un gobierno regional y los devengados

Los devengados y la ejecución presupuestal están estrechamente relacionados en el contexto de la gestión financiera y contable de una entidad pública. Los devengados representan los gastos incurridos o los ingresos generados durante un período contable determinado, independientemente de si se han pagado o cobrado realmente (Garrido, 2021). Por otro lado, la ejecución presupuestal se refiere al proceso de utilizar los recursos presupuestarios asignados para poner en marcha acciones planificadas y alcanzar los fines planteados en el presupuesto (Tarazona, 2017).

En esta relación, los devengados son un reflejo de la ejecución efectiva del presupuesto. Cuando se incurre en un gasto o se genera un ingreso, se registra como un devengado, lo que indica que se ha realizado una transacción financiera. Este registro afecta directamente el estado de ejecución presupuestal, ya que muestra cómo se están utilizando los fondos asignados en comparación con el presupuesto planificado. Por lo tanto, los devengados proporcionan información crucial sobre el progreso y la eficacia de la ejecución presupuestal. Un seguimiento adecuado de los devengados permite a la entidad evaluar si los fondos se están empleando de manera óptima y si se están alcanzando las metas financieras previamente definidas. Además, ayuda a identificar posibles desviaciones entre el presupuesto planificado

y la realidad financiera, lo que permite tomar medidas correctivas si es necesario para garantizar una gestión financiera sólida y responsable.

2.1.5 La ejecución presupuestal de un gobierno regional y la estacionalidad del gasto

La estacionalidad es un término poco frecuente, ya que, está asociado principalmente a análisis económicos, y se refiere a los patrones temporales o ciclos recurrentes en los cuales se ejecutan los gastos a lo largo del año fiscal (INEI, 2002). Este fenómeno es común en muchos sistemas presupuestarios, y puede tener un impacto significativo en la gestión financiera y la planificación presupuestaria (Fornero, sf).

La estacionalidad del gasto puede afectar la distribución de recursos financieros a lo largo del año fiscal. Algunas partidas presupuestarias pueden experimentar picos de gasto en ciertos períodos, mientras que en otros períodos pueden requerir menos recursos (Villarreal, 2016).

La autora Valle (2020) advierte que los responsables de la planificación financiera deben tener en cuenta la estacionalidad del gasto al elaborar el presupuesto anual y al programar la ejecución de los recursos. Esto puede implicar la asignación de fondos adicionales durante los períodos de mayor actividad o la implementación de medidas de control de gastos durante los períodos de menor actividad.

La estacionalidad del gasto puede tener implicaciones para la gestión de la liquidez de una entidad, y puede afectar la evaluación del desempeño financiero de una entidad. Los informes financieros deben analizar y explicar las fluctuaciones en los niveles de gasto a lo largo del año fiscal para proporcionar una imagen precisa de la salud financiera de la organización (Jiménez, 2018).

En el contexto de un gobierno regional, la estacionalidad del gasto puede manifestarse en algunas actividades o proyectos pueden requerir un mayor gasto en ciertos momentos del año, como, por ejemplo, el gasto en infraestructura vial puede aumentar durante la temporada de construcción o reparación de carreteras, mientras que el gasto en programas sociales puede aumentar durante los meses más fríos del año (otoño-invierno) para abordar necesidades de vivienda, entre otros. También, puede verse en eventos especiales o festividades pueden requerir un aumento en el gasto para actividades relacionadas con la seguridad, el turismo, la cultura y la recreación. Estos gastos pueden ser estacionales y concentrarse en ciertos períodos del año; o en algunas necesidades de la población, como servicios de salud relacionados con enfermedades o programas de ayuda en épocas de desastres naturales, pueden generar aumentos temporales en el gasto regional.

En torno a la ejecución presupuestal, la estacionalidad del gasto puede influir en cómo se distribuyen y utilizan los recursos asignados en el presupuesto de un gobierno regional a lo

largo del año fiscal (Mori y Rivera, 2020). Por ejemplo, si un gobierno regional tiene proyectos de construcción de carreteras, es probable que vea una mayor ejecución presupuestal cuando las condiciones son más propicias para la construcción. Del mismo modo, si hay programas de salud preventiva que se enfocan en temporadas específicas, como la vacunación contra la gripe, es probable que haya un aumento en la ejecución presupuestal durante esos períodos. Para gestionar eficazmente la estacionalidad del gasto y la ejecución presupuestal, los GORE deben considerar estos patrones al elaborar sus presupuestos y planificar la ejecución de proyectos y programas a lo largo del año. Esto puede implicar la distribución de fondos de forma táctica para asegurar que se puedan cubrir las demandas de la ciudadanía de manera puntual y óptima, incluso en momentos de variabilidad estacional en el gasto.

2.2 La calidad del gasto público

2.2.1 El gasto público

Desempeña un papel fundamental en la finanza de una nación, pues simboliza la magnitud de fondos que se destinan a la remuneración de los trabajadores del ámbito estatal y a la ejecución de estrategias de inversión en infraestructura pública y prestaciones (Rosas, 2022). Por otra parte, López y Castellanos (2003) afirma que dicho gasto tiene un rol crucial en la construcción de la economía nacional, promoviendo el crecimiento de la producción y complementando la inversión privada para fortalecer la base económica. Sus características se definen por las leyes presupuestarias anuales, alineadas con los planes de gobierno establecidos por diversas instituciones estatales. En el contexto peruano, se busca que el presupuesto otorgado a los organismos estatales produzca efectos que favorezcan a la población, en alineación con la estrategia de actualización de la administración gubernamental (Ley N° 27658). Esta modernización se refiere a la capacidad de las instituciones públicas para utilizar de manera eficiente los recursos económicos, humanos y físicos de manera pertinente. Esta noción tiene raíces en una larga historia que se remonta a pensadores en países como China, Egipto, Grecia y Roma, y se consolida durante el Renacimiento en Europa, marcando el inicio de la modernidad en la gestión de recursos como una parte integral de la organización social. Según Rodríguez et al., (2020), el gasto público es un conjunto de acciones planificadas que permiten asignar los presupuestos y recursos disponibles a través de servicios y atenciones destinados a la sociedad circundante, con un énfasis en la medición que compromete a los gestores institucionales a proporcionar información y rendición de cuentas.

Como vemos, en el contexto peruano, este gasto está referido a los recursos financieros que el ente estatal destina para cubrir sus diversas actividades y funciones, tales como la prestación de servicios públicos, el pago de salarios a empleados estatales, la ejecución de proyectos de

infraestructura, entre otros. Este gasto se distribuye a través del Presupuesto del Sector Público, que se elabora cada año y se basa en las prioridades del gobierno y los requerimientos de la comunidad. Mientras que, en el caso de los gobiernos regionales del Perú, el gasto público se gestiona a nivel subnacional y abarca las actividades y proyectos específicos de cada región. Cada gobierno regional elabora su propio presupuesto anual, el cual se financia principalmente con transferencias del gobierno central y otros ingresos propios. Estos recursos se utilizan para cubrir gastos vinculados con la instrucción, la sanidad, la obra pública regional, entre otros elementos que buscan satisfacer las necesidades de la población a nivel local.

2.2.2 La eficiencia de la calidad del gasto público

El gasto público tiene un rol fundamental en el crecimiento económico del Perú, pero surge la interrogante sobre si el aumento del gasto, considerado solo en términos numéricos, se traduce efectivamente en el otorgamiento de prestaciones estatales óptimas para la población. Por consiguiente, para determinar los principios teóricos de esta indagación, se parte de la suposición de que la idoneidad del uso de fondos públicos en el Perú se distingue, entre otros factores, por su eficiencia operativa y distributiva, así como por su eficacia. La discusión conceptual que dirige este análisis indica que los términos de "eficiencia" pueden clasificarse en dos categorías: asignativa y técnica, y que, además, la "efectividad" puede entenderse como "eficacia" (Zavaleta, 2022).

El presupuesto desempeña un papel fundamental en la política al asignar recursos, siendo una herramienta esencial para la toma de decisiones en todos los niveles gubernamentales. A través de él, se puede implementar programas gubernamentales, planes de desarrollo y satisfacer los requerimientos de la comunidad, promoviendo así el desarrollo (Matos y Chauca, 2023). Desde una perspectiva económica, se pueden distinguir dos valores: uno macroeconómico y otro microeconómico. En el primer caso, existe una clara relación con indicadores clave como el alza de precios, la cotización de la moneda y el PBI, ya que evidencia la magnitud del Estado dentro del mercado. En contraste, el valor a nivel microeconómico está vinculado con la distribución de fondos para cubrir las necesidades de la población, ajustándose a la configuración económica del país y a la situación prevista durante el lapso de ejecución del presupuesto. En conclusión, el presupuesto, como mecanismo de organización de gastos y recursos públicos, debe estar en concordancia con la estrategia económica nacional (Plaza, 2012).

El MEF (2019) describe el presupuesto estatal como un medio de administración gubernamental orientado a lograr resultados en favor de la ciudadanía mediante la prestación de servicios y el cumplimiento de objetivos de cobertura con justicia, efectividad y

productividad por parte de las instituciones públicas. Este presupuesto determina los toques de desembolso para cada organismo del sector estatal durante el período fiscal, así como los recursos que los sustentan, todo ello en armonía con la disponibilidad de fondos públicos para garantizar el balance fiscal.

La eficiencia del gasto posee diversos atributos; sin embargo, en el presente estudio la atención estará solamente en la eficiencia; dado que el debate teórico permite destacar su importancia, Samuelson y Nordhaus (2013) sostienen que, ante los deseos infinitos, es fundamental que una economía haga un uso óptimo de sus recursos escasos. Este enfoque nos lleva al concepto central de eficiencia, que se refiere al uso más adecuado de los recursos de una sociedad para cubrir las necesidades y expectativas de las personas. Para ejemplificar, pensemos en una economía con monopolios sin regulación, altos índices de contaminación o corrupción gubernamental. En este contexto, la producción económica sería inferior a su potencial real debido a estos factores o resultaría en una distribución ineficiente de bienes, lo que perjudicaría a los consumidores. De acuerdo con la teoría económica, una economía es eficiente cuando no es posible mejorar el bienestar de una persona sin afectar negativamente a otra.

Por otro lado, Mokate (1999) señala que la eficiencia técnica se enfoca en la relación entre la producción o resultado obtenido y la cantidad de un determinado insumo utilizado en su generación. Algunas definiciones sugieren que la eficiencia técnica evalúa la relación entre el producto y la energía empleada en su producción. En ciertos contextos, la energía se utiliza como una unidad de medida para estimar el "costo" (en términos de unidades de energía) de diferentes técnicas de producción. Se cuantifican distintos insumos en términos de unidades energéticas para calcular el "costo" total de alcanzar el resultado deseado. En el estudio de las políticas sociales, la eficiencia técnica se interpreta como un indicador, cuyas magnitudes de evaluación corresponden a la cantidad de producto (o resultado alcanzado) por cada unidad de recurso utilizado.

La eficiencia entonces, como explican Rodríguez et al, (2020) se basa en la utilización adecuada de los recursos disponibles para un municipio, lo que implica cumplir con los materiales y el cronograma establecido para garantizar un buen rendimiento en cada gasto. Este proceso debe ser objeto de medición y evaluación continua para desarrollar estrategias mejoradas o ajustar los lineamientos según sea necesario.

2.2.3 Evaluaciones en torno a la calidad del gasto público en el ordenamiento peruano

El análisis de la idoneidad del uso del gasto estatal es fundamental para asegurar la utilización óptima, eficaz y clara de los fondos públicos, en favor de la comunidad. Este procedimiento se

desarrolla mediante diversos métodos e instrumentos que posibilitan la evaluación de distintos aspectos del gasto gubernamental y su repercusión en la economía y la sociedad.

Los investigadores del Pozo et al., (2017) llevaron a cabo un análisis sobre la eficiencia del uso de los recursos públicos en las municipalidades de la región del Cusco. Utilizando una técnica no paramétrica para la estimación de la frontera de producción llamada Free Disposal Hull (FDH) y trabajando en base a cinco actividades representativas directamente relacionadas a los objetivos estratégicos del nivel local, regional y nacional, pudieron advertir que, en relación a la evolución de la eficiencia, los scores de eficiencia promedio varían entre las actividades y por cada año estimado. A nivel distrital, las municipalidades en el desarrollo de las actividades de Gestión de residuos sólidos y Campañas de salud, “ganaron eficiencia en 37% y 8%”, respectivamente; en la realización de Ferias para la promoción de las MYPES y artesanos, Atención del programa de DEMUNA y la Atención del programa de Vaso de leche, han perdido eficiencia en -0.1%, -27% y -1% al 2015 en relación al 2013, respectivamente. Además, las estimaciones realizadas evidencian que gran parte de las municipalidades distritales que alcanzaron los scores de eficiencia más bajos, pertenecen a provincias donde se desarrolla algún tipo de actividad extractiva a gran escala. Las municipalidades con estas características son: Echarate, Santa Teresa, Kimbiri, Huayopata y Pichari en La Convención; Coporaque, Pallpata y Condorama en Espinar. Por otro lado, en relación al costo de la ineficiencia, si las municipalidades distritales que resultaron ser ineficientes en el 2013 hubieran alcanzado el mismo nivel de eficiencia que las municipalidades eficientes, las que se ubican en la frontera, se hubieran ahorrado el 32% del presupuesto total ejecutado en las cinco actividades, lo cual representa un ahorro aproximado de S/15,4 millones. Al 2015, si las municipalidades se hubieran desempeñado eficientemente se ahorraba el 35% del presupuesto ejecutado en las cinco actividades, lo cual sugiere un ahorro de aproximadamente S/15,5 millones. Dicho de otra manera, las municipalidades ineficientes pudieron brindar los mismos servicios con 32% y 35% menos recursos, en los años 2013 y 2015 respectivamente.

La autora Tam (2007) realizó un estudio que buscaba estimar un índice estimado de la "Idoneidad técnica del Gasto Estatal en Educación" dentro de las zonas del Perú, utilizando el método de análisis envolvente de datos (DEA, por su acrónimo en inglés). La investigadora tomó en cuenta variables de resultado como la amplitud de cobertura educativa, la finalización oportuna y el desempeño académico de los alumnos, junto con factores de insumo como el presupuesto estatal en educación por estudiante, la cantidad de docentes por alumno y la presencia de infraestructuras educativas, equipamiento y servicios en los centros de enseñanza.

Además, considerando la correlación entre factores no discretos, como el nivel socioeconómico y cultural, así como el grado de ruralidad de las regiones, con los resultados en educación, se aplicó un modelo Tobit para controlar su influencia en los índices de eficiencia obtenidos en la fase inicial del estudio.

Uno de los descubrimientos más relevantes fue que, aunque existe una asociación positiva entre los recursos económicos o físicos y los logros educativos alcanzados, dicha correlación desaparece cuando se identifica ineficiencia técnica. En este contexto, se espera que los hallazgos del análisis no solo contribuyan a la optimización de las decisiones de distribución presupuestaria. en el sector educativo, sino también a identificar posibles fuentes de ineficiencia que obstaculizan la mejora de los resultados educativos.

La autora concluye que, aunque el Sistema Educativo Peruano es relativamente eficiente dadas las limitaciones presupuestarias, aún hay margen para mejorar los resultados educativos de las Direcciones Regionales de Educación sin aumentar los recursos disponibles. Los análisis a nivel nacional muestran que existe un posible desperdicio promedio de recursos del 18% entre las Unidades de Decisión ineficientes. Por lo tanto, es crucial no solo aumentar la asignación de recursos al sector, sino también mejorar el rendimiento de los órganos intermedios. De lo contrario, asignaciones adicionales sin mejoras en la eficiencia podrían resultar en pérdidas de recursos sin lograr los objetivos deseados. En resumen, la investigación sugiere que la clave no está en aumentar la cantidad de recursos, sino en gastar de manera más eficiente.

Pariatón (2018) advierte las disparidades en la eficiencia del gasto público entre los gobiernos locales de la región Piura. Según el autor, durante los años 2013-2015, las 64 municipalidades del departamento de Piura evaluadas mediante la metodología no paramétrica Data Envelopment Analysis (DEA) mostraron niveles diversos de eficiencia, variando según la categoría municipal establecida y el ámbito urbano o rural. Los resultados obtenidos revelaron que:

- La eficiencia compartida fue en promedio un 9.71% más alta que la eficiencia Exclusiva y un 52.46% más alta que la eficiencia Global.
- La eficiencia Global se situó en el rango "Bajo" de eficiencia (17.63%), mientras que la eficiencia Exclusiva se ubicó en el nivel "Medio" con un 60.38%, y la eficiencia Compartida alcanzó el rango Alto con un 70.09%.
- En términos de eficiencia global, las municipalidades rurales fueron un 6.29% más eficientes que las urbanas.

- En cuanto a la eficiencia Exclusiva, las municipalidades rurales superaron a las urbanas en un 0.75%, mientras que, en la eficiencia Compartida, las municipalidades urbanas fueron un 7.35% más eficientes que las rurales.

Lo planteado sugiere que no hay una relación directa entre la eficiencia del gasto y la cantidad de recursos distribuidos a cada organismo, incluso dentro de los gobiernos subnacionales.

Para complementar este apartado, también se toma en cuenta el análisis de Abusada, Cusato y Pastor (2008), el cual examina dos dimensiones de la calidad del gasto público en el Perú: eficacia y eficiencia. Su propósito es identificar los desafíos pendientes para alcanzar un Estado más subsidiario y resaltar casos exitosos de participación del sector privado en la provisión de servicios estatales. El estudio inicia cuestionando la razón de ser de las empresas públicas (119), concluyendo que, en la mayoría de los casos, no existe una justificación económica para que continúen bajo la administración estatal. Asimismo, señala que la ausencia de incentivos y mecanismos de sanción en el servicio civil puede representar el principal obstáculo para una gestión eficiente del gasto público.

En el sector público peruano, la mayoría de los empleados enfrentan una rigidez laboral casi total, donde las diferencias salariales se basan principalmente en la antigüedad en lugar del rendimiento. La flexibilidad en las relaciones laborales entre los servidores públicos y sus empleadores es escasa, pero hay ejemplos exitosos de tercerización y autonomía en la gestión de servicios estatales, como el caso de Fe y Alegría en la educación pública y el modelo de gestión de centros de salud con participación comunitaria (CLAS). Además, se destaca la implementación gradual de indicadores de desempeño como parte de un proceso iniciado años atrás y ahora consolidado en programas piloto de presupuesto por resultados. Otra herramienta de gestión utilizada son los convenios de gestión, que buscan premiar el cumplimiento de objetivos institucionales, aunque la falta de claridad en las metas y la distribución uniforme de bonificaciones entre todos los trabajadores pueden limitar su efectividad para mejorar la calidad del gasto.

Además, las evaluaciones de impacto de ciertos programas nunca han estado vinculadas al proceso presupuestario, lo que ha impedido la implementación de mejoras o cambios sugeridos en dichos informes.

2.2.4 La programación Multianual de Inversiones [PMI] como indicador de la calidad del gasto público

En el año 2017, el MEF estableció el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones con el propósito de acelerar la ejecución de proyectos, garantizar la calidad de

las inversiones y promover una coordinación efectiva entre los sistemas de inversión, planificación y presupuesto.

Como parte de las reformas adicionales, se implementó la PMI para que las entidades públicas de todos los niveles gubernamentales tuvieran la oportunidad de identificar, evaluar y priorizar las principales necesidades de servicios en sus territorios, como paso inicial para seleccionar una cartera de inversiones en general y para formular proyectos de inversión específicos destinados a su ejecución y operación posterior (Parihuana, 2022).

La PMI es una herramienta que puede proporcionar indicadores importantes sobre la calidad del gasto público en un país, pues permite planificar y priorizar las inversiones públicas a mediano plazo, generalmente para un período de tres a cinco años (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2024b). Evaluar la calidad de la PMI implica analizar si las inversiones planificadas están alineadas con las necesidades y prioridades del país, si se basan en análisis técnicos y económicos sólidos, si se gestionan de manera eficiente y si se ejecutan de acuerdo con lo programado. Una programación bien elaborada y ejecutada puede contribuir a mejorar la calidad del gasto público al garantizar que las inversiones se realicen de manera efectiva y generen impactos positivos en el desarrollo (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020b).

Esta programación va a permitir planificar las inversiones públicas a mediano y largo plazo, lo que implica una visión estratégica y una mayor previsibilidad en el uso de los recursos públicos. Esto ayuda a evitar decisiones de gasto improvisadas y garantiza que las inversiones estén alineadas con los objetivos de desarrollo a largo plazo del país o región. Para ello, se lleva a cabo un proceso de identificación, evaluación y priorización de proyectos de inversión pública. Esta selección basada en criterios técnicos y de viabilidad contribuye a asignar los recursos a proyectos que generen un alto impacto económico y social, maximizando así el retorno de la inversión y mejorando la calidad del gasto (Decreto Legislativo N°1252).

Como vemos, la PMI ayuda a optimizar la ejecución de proyectos al evitar duplicaciones, optimizar los recursos disponibles y reducir los tiempos de implementación. Esto se logra mediante la planificación detallada de cada proyecto, la identificación de posibles obstáculos y la implementación de medidas para mitigar riesgos y garantizar una ejecución exitosa. De igual manera, proporciona un marco transparente y estructurado para gestionar inversiones públicas, lo que facilita la rendición de cuentas y la supervisión por parte de la sociedad civil y otros actores interesados. Al estar basada en criterios técnicos y contar con mecanismos de seguimiento y evaluación, la PMI permite evaluar el desempeño de los proyectos y garantizar que se cumplan los objetivos establecidos. Al planificar las inversiones a mediano y largo plazo, la PMI contribuye a reducir el riesgo fiscal al evitar la sobre-reacción a shocks

económicos o cambios políticos a corto plazo. Esto proporciona estabilidad y sostenibilidad a las finanzas públicas, lo que a su vez mejora la credibilidad del gobierno y fortalece la confianza de los inversores y la comunidad internacional.

2.2.5 El Plan Anual de Contrataciones [PAC] como indicador de la calidad del gasto público.

Se trata de un instrumento que detalla las contrataciones de bienes, servicios y obras públicas que se llevarán a cabo durante un año fiscal determinado (artículo 15° de la Ley N° 30225); siendo que la calidad de este plan puede evaluarse considerando si las contrataciones se alinean a los fines estatales, si se realizan de manera transparente y competitiva, si se gestionan de manera eficiente y si se ejecutan dentro de los plazos y presupuestos establecidos.

Un plan bien estructurado y ejecutado puede contribuir a optimizar la calidad del gasto público al asegurar que los fondos sean empleados de forma eficaz y se maximice el valor obtenido de las contrataciones públicas (Ormeño et al., 2018).

La Directiva N° 005-2017-OSCE/CD advierte que se trata de un documento de gestión pública que facilita la planificación, ejecución y evaluación de las contrataciones de bienes y servicios que una entidad realizará durante el año en curso. Se alinea con el Presupuesto Institucional y responde a las necesidades de la entidad. Debe incluir todos los procedimientos de selección previstos para el año actual, así como aquellos no convocados en el año anterior, declarados desiertos o nulos de oficio, además de las contrataciones sujetas a regímenes especiales y aquellas del catálogo electrónico del acuerdo marco, excepto las de monto igual o inferior a 8 UIT. El PAC es aprobado por el titular de la entidad o su delegado, registrado y publicado en el SEACE y en la web de la entidad. Puede ser modificado durante el año fiscal bajo la responsabilidad del titular de la entidad o su delegado, quienes supervisan y siguen el proceso para planificar, formular, aprobar y ejecutar el PAC.

Este plan proporciona transparencia al detallar de manera clara y anticipada las contrataciones que la entidad tiene previsto realizar en un período determinado. Esto permite a los ciudadanos, empresas y otros actores conocer las oportunidades de contratación disponibles y prepararse para participar en los procesos de selección. Además, al establecer un plan anual, brinda predictibilidad sobre las necesidades de contratación de la entidad, lo que facilita la planificación tanto para la entidad como para los potenciales contratistas. También ayuda a optimizar la gestión de recursos al anticipar las necesidades de contratación y planificar los procesos de manera coordinada y eficiente.

Al tener una visión integral de las contrataciones previstas, la entidad puede evitar duplicidades, optimizar los plazos de ejecución y minimizar los costos asociados a los procesos

de contratación. Esto contribuye a potenciar el valor de los recursos públicos y garantizar su uso eficiente (Arana, 2019).

De igual manera, asegura el cumplimiento de los procedimientos y normativas vigentes en materia de contrataciones públicas. Al detallar los procesos de contratación planificados, la entidad puede verificar que se respeten los principios de transparencia, competencia, igualdad de condiciones y eficiencia en la contratación pública. Esto fortalece la legalidad y legitimidad de las contrataciones realizadas, reduciendo el riesgo de irregularidades o actos de corrupción; y facilita el control y seguimiento de la ejecución del gasto público al establecer una referencia clara de las contrataciones planificadas. Permite monitorear el avance de los procesos de contratación, identificar posibles desviaciones o retrasos y tomar acciones correctivas oportunamente. Asimismo, al registrar las contrataciones realizadas, proporciona información valiosa para la evaluación e informe de responsabilidad acerca del empleo de los fondos estatales (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2021).

En resumen, el Plan Anual de Contrataciones es un indicador clave del nivel del uso financiero estatal, dado que aporta a una administración más clara, eficaz, legítima y supervisada de las adquisiciones efectuadas por los organismos gubernamentales. Su correcta formulación y desarrollo son esenciales para asegurar que los fondos sean distribuidos y empleados de forma óptima.

2.2.6 El PEFA como indicador de la calidad del gasto público

Objetivo del PEFA

Es un instrumento concebido para analizar la efectividad en la administración de los fondos estatales dentro de una nación. Este esquema ofrece un conjunto de parámetros que posibilitan cuantificar elementos fundamentales de la gestión fiscal del sector gubernamental, abarcando la claridad, la obligación de rendir cuentas, la eficiencia y la efectividad en la utilización de los recursos públicos (Organización PEFA, 2018).

Pilares del PEFA y el ciclo presupuestario

El PEFA identifica siete aspectos fundamentales en un esquema de Administración de las Finanzas Estatales (GFP), que resultan fundamentales para alcanzar las metas establecidas. Estos siete elementos, denominados fundamentos, delimitan los componentes esenciales de un sistema de GFP y, al mismo tiempo, representan lo que es viable y pertinente evaluar (Cortez, 2020).

Dentro de estas siete áreas generales que configuran los fundamentos, el PEFA define 31 parámetros específicos que se enfocan en aspectos cuantificables esenciales del sistema de GFP. A partir de los resultados obtenidos en la valoración de cada parámetro, fundamentados

en pruebas disponibles, el PEFA desarrolla un análisis integral del sistema de GFP en cada uno de los siete fundamentos de desempeño. Posteriormente, examina el posible efecto de los niveles de rendimiento del sistema de GFP en los tres ámbitos de resultados fiscales y presupuestarios esperados: disciplina fiscal general, asignación estratégica de recursos y provisión eficaz de servicios.

Figura 7

Los pilares del PEFA y el ciclo presupuestario



Nota: Organización PEFA (2018)

El PEFA incluye indicadores relacionados con la transparencia y la responsabilidad en la gestión de las finanzas públicas, como la divulgación de información presupuestaria, la participación ciudadana en el proceso presupuestario y la rendición de cuentas por parte de las autoridades. Estos indicadores son fundamentales para asegurar que el uso de los fondos estatales se efectúe de manera transparente, que los ciudadanos puedan acceder a información relevante sobre el uso de los recursos públicos y que los responsables rindan cuentas por sus acciones. Además, evalúa la calidad de la planificación y el proceso presupuestario de un país, incluyendo la formulación, aprobación, ejecución y seguimiento del presupuesto. Estos aspectos son críticos para asegurar que el gasto público esté alineado con las prioridades del gobierno, se empleen de forma óptima los medios disponibles y se alcancen los objetivos previstos en términos de desarrollo económico y social (Organización PEFA, 2018)

Por otro lado, este marco de referencia, considera indicadores relacionados con el control interno y la gestión financiera, como la calidad de los sistemas contables y de información financiera, la auditoría interna y externa, y la gestión de riesgos financieros. Estos elementos son esenciales para alcanzar la integridad y la fiabilidad del registro económico, evitar e identificar engaños o anomalías, y garantizar una correcta administración de los fondos

estatales. Del mismo modo, analiza la presencia y eficacia de estrategias de fiscalización y seguimiento, así como la claridad en la administración de los ingresos y egresos públicos. Estos elementos son esenciales para fomentar la responsabilidad y la obligación de informar en el manejo de los recursos gubernamentales lo que contribuye a mejorar la calidad del gasto y a prevenir la corrupción y el mal uso de los fondos públicos (Cortez, 2020).

La estructura general del PEFA

El Marco Analítico del PEFA establece que un sistema de gestión de finanzas públicas (GFP) debe ser abierto y ordenado para contribuir a tres resultados fundamentales: la disciplina fiscal global, la asignación estratégica de los recursos y una prestación eficiente de los servicios públicos. Para evaluar si un sistema de GFP cumple con estos objetivos, el PEFA analiza la medida en que las finanzas públicas contribuyen a la estabilidad fiscal, garantizan la adecuada distribución de los recursos y optimizan la provisión de servicios esenciales.

En este contexto, se identifican siete pilares fundamentales que permiten estructurar un sistema de GFP eficiente. Estos pilares incluyen la confiabilidad del presupuesto, la transparencia en la gestión de las finanzas públicas, la adecuada administración de activos y pasivos, la planificación fiscal basada en políticas, el control efectivo de la ejecución presupuestaria, la correcta contabilidad y presentación de informes, así como la auditoría y el escrutinio externo.

Figura 8

Marco analítico del PEFA y evaluación PEFA



Nota: Organización PEFA (2018)

La evaluación del PEFA se enfoca en determinar hasta qué punto los sistemas, procesos e instituciones de GFP cumplen con las normas de desempeño establecidas dentro de estos pilares. Para medir el desempeño de cada uno de estos pilares, el PEFA emplea indicadores específicos que permiten evaluar elementos clave del sistema de GFP. Estos indicadores brindan una visión detallada del funcionamiento de las finanzas públicas y su impacto en la gestión fiscal, asegurando que las decisiones se basen en datos concretos. La evaluación a través de indicadores permite no solo identificar fortalezas y debilidades dentro del sistema, sino también proponer mejoras para fortalecer la transparencia, eficiencia y sostenibilidad de las finanzas públicas.

Se infiere entonces que, el PEFA proporciona un marco estructurado para analizar el desempeño de la gestión financiera pública a través de un enfoque integral que conecta los objetivos finales con pilares fundamentales y herramientas de medición concretas. Esto permite a los gobiernos reconocer ámbitos de optimización y robustecer la gestión de los fondos públicos en función de buenas prácticas internacionales.

Los indicadores de desempeño PEFA

El Marco PEFA (Public Expenditure and Financial Accountability) es una herramienta de evaluación diseñada para medir el desempeño de la gestión de las finanzas públicas (GFP) en un país o entidad gubernamental. Su estructura se basa en tres niveles clave: (i) pilares, que representan las áreas fundamentales que se evalúan dentro del sistema de GFP; (ii) indicadores, que son criterios específicos que permiten medir el desempeño dentro de cada pilar; y (iii) dimensiones, que son subcomponentes dentro de cada indicador que permiten una evaluación más detallada.

El PEFA proporciona una evaluación integral del desempeño de la GFP mediante la combinación de pilares, indicadores y dimensiones. Esta estructura permite a los gobiernos identificar fortalezas y debilidades en la administración financiera, facilitando la toma de decisiones para mejorar la eficiencia y transparencia del gasto público.

El PEFA reconoce siete fundamentos que caracterizan los componentes esenciales de un sistema de GFP eficiente: (i) fiabilidad del presupuesto: Analiza si el presupuesto es factible y se implementa de acuerdo con lo aprobado; (ii) claridad en las finanzas públicas: Evalúa la disponibilidad y calidad de la información financiera del sector estatal; (iii) administración de bienes y obligaciones: Examina la gestión de activos, el endeudamiento y los riesgos fiscales; (iv) planificación fiscal y asignación presupuestaria basada en políticas: Revisa la estructuración fiscal y presupuestaria en función de los objetivos estratégicos gubernamentales; (v) previsión y supervisión en la ejecución del presupuesto: Valora la implementación efectiva

del presupuesto bajo normativas y procedimientos de control interno; (vi) registro contable y divulgación de reportes: Se enfoca en la exactitud, integridad y oportunidad de los registros financieros; y (vii) fiscalización y auditoría externas: Examina la autonomía y eficiencia de las auditorías y la supervisión legislativa sobre las finanzas públicas.

Tabla 6

Composición de los pilares, indicadores y dimensiones del PEFA

Pilares	Indicadores	Dimensiones
Confiabilidad del presupuesto	Resultados del gasto agregado	- Gasto agregado
	Resultados en la composición del gasto	- Resultados en la composición del gasto por la clasificación funcional - Resultados en la composición del gasto por la clasificación económica - Gasto con cargo a reservas para contingencias
	Resultados de los ingresos agregados Clasificación del presupuesto	- Ingresos efectivos agregados - Resultados en la composición de los ingresos - Clasificación del presupuesto
Transparencia de las finanzas públicas	Documentación del presupuesto	- Documentación del presupuesto
	Operaciones del gobierno central no incluidas en informes financieros	- Gasto no incluido en informes financieros - Ingresos no incluidos en informes financiero - Informes financieros de las entidades extrapresupuestarias
	Transferencias a los gobiernos Subnacionales	- Sistema de asignación de transferencias - Puntualidad de la información sobre las transferencias
	Información de desempeño para la prestación de servicios	- Programación del desempeño para la prestación de servicios - Resultados de desempeño para la prestación de servicio - Recursos recibidos por las unidades responsables de la prestación de servicios - Evaluación del desempeño para la prestación de servicios.
Gestión de activos y pasivos	Acceso público a la información Fiscal	- Acceso público a la información fiscal
	Informe de riesgos fiscales	- Seguimiento a las empresas o corporaciones públicas - Seguimiento a los gobiernos subnacionales - Pasivos contingentes y otros riesgos fiscales
	Gestión de la inversión pública	- Análisis económico de los proyectos de inversión - Selección de los proyectos de inversión - Determinación de costos de los proyectos de inversión - Seguimiento de los proyectos de inversión
	Gestión de los activos públicos	- Seguimiento de los activos financieros - Seguimiento de los activos no financieros - Transparencia en la enajenación de activos
	Gestión de la deuda	- Registro y preparación de informes sobre deuda y garantía - Aprobación de deuda y garantías - Estrategia de gestión de deuda - Previsiones macroeconómica
Estrategia fiscal y presupuestaciones basadas en políticas	Previsiones macroeconómicas y fiscales	- Previsiones macroeconómica - Previsiones fiscales - Análisis de sensibilidad macro fiscal
	Estrategia fiscal	- Impacto fiscal de las propuestas de política pública - Adopción de la estrategia fiscal - Presentación de informes sobre los resultados fiscales
	Perspectiva de mediano plazo para la presupuestación del gasto	- Estimaciones de gasto de mediano plazo - Límites de gasto de mediano plazo - Articulación de los planes estratégicos y los presupuestos de mediano plazo - Consistencia de los presupuestos con las estimaciones del ejercicio anterior
	Proceso de preparación del presupuesto	- Calendario presupuestario - Orientaciones para la preparación del presupuesto - Presentación del presupuesto al Poder Legislativo
	Escrutinio legislativo del presupuesto	- Alcance del escrutinio presupuestario - Procedimientos legislativos para el escrutinio presupuestario - Oportunidad en la aprobación del presupuesto

Previsibilidad y control de la ejecución presupuestaria	Administración de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> - Reglas para las modificaciones presupuestarias por parte del Poder Ejecutivo - Derechos y obligaciones sobre la generación de ingresos - Gestión de riesgos para la generación de ingresos - Auditoría e investigación para la generación de ingresos - Seguimiento de los atrasos en la generación de ingresos 	
	Contabilidad de los ingresos	<ul style="list-style-type: none"> - Información sobre recaudación de ingresos - Transferencia de los ingresos recaudados - Conciliación de cuentas sobre ingresos 	
	Previsibilidad de la asignación de recursos durante el ejercicio en curso	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidación de los saldos de caja - Previsiones y seguimiento sobre la disponibilidad de efectivo - Información sobre límites máximos para compromisos - Importancia de los ajustes presupuestarios en el curso del ejercicio 	
	Atrasos en el pago de gastos	<ul style="list-style-type: none"> - Volumen de los atrasos en el pago de gastos - Seguimiento a los atrasos en el pago de gasto 	
	Controles de la nómina	<ul style="list-style-type: none"> - Integración de la información de la nómina y los registros de personal - Gestión de cambios a la nómina - Controles internos a la nómina - Auditoría a la nómina 	
	Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento de las adquisiciones - Modalidades de las adquisiciones - Acceso público a la información sobre las adquisiciones - Gestión de las reclamaciones en materia de adquisiciones 	
	Controles internos del gasto no salarial	<ul style="list-style-type: none"> - Separación de funciones - Eficacia de los controles para los compromisos de gasto - Cumplimiento de las normas y los procedimientos de pago 	
	Auditoría interna	<ul style="list-style-type: none"> - Cobertura de la auditoría interna - Naturaleza de las auditorías realizadas y las normas aplicadas - Ejecución de auditorías internas y presentación de informes - Respuesta a los informes de auditoría interna 	
	Contabilidad y presentación de informes	Integridad de los datos financieros	<ul style="list-style-type: none"> - Conciliación de cuentas bancarias - Cuentas de orden - Cuentas de anticipos - Procedimientos para asegurar la integridad de los datos financieros
		Informes presupuestarios durante el ejercicio en curso	<ul style="list-style-type: none"> - Cobertura y comparabilidad de los informes presupuestarios del ejercicio en curso - Oportunidad de los informes presupuestarios del ejercicio en curso - Exactitud de los informes presupuestarios del ejercicio en curso
Informes Financieros anuales		<ul style="list-style-type: none"> - Integridad de los informes financieros anuales - Presentación de los informes para auditoría externa - Normas contables 	
Escrutinio y auditoría externos	Auditoría externa	<ul style="list-style-type: none"> - Cobertura y normas de auditoría externa - Presentación de los informes de auditoría al Poder Legislativo - Seguimiento a las recomendaciones de la auditoría externa - Independencia de la entidad fiscalizadora superior 	
	Escrutinio legislativo de los informes de auditoría	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad del escrutinio de los informes de auditoría - Audiencias acerca de las conclusiones de las auditorías - Recomendaciones del Poder Legislativo sobre la auditoría - Transparencia del escrutinio legislativo de los informes de auditoría 	

Nota: Organización PEFA (2018)

Inicialmente, el enfoque principal de la metodología base del PEFA estaba dirigido al Gobierno central, incluyendo organismos de supervisión y responsabilidad, como el Poder Legislativo y las entidades superiores de control (EFS). No obstante, con el paso del tiempo, el PEFA ha sido progresivamente adoptado para examinar la Gestión de las Finanzas Públicas (GFP) en los Gobiernos subnacionales.

Las unidades gubernamentales distintas del Gobierno central, agrupadas dentro de las Entidades del Sector Público (EFP), incluyen niveles administrativos adicionales con

mecanismos autónomos de rendición de cuentas y estructuras específicas de gestión financiera, como presupuestos propios y sistemas contables diferenciados.

Dentro de estas unidades se encuentran los Gobiernos subnacionales, que abarcan administraciones estatales, provinciales, regionales y locales, incluyendo tanto distritos como municipalidades (Organización PEFA, 2018).

En síntesis, el PEFA ofrece un conjunto completo de indicadores (claridad en la información, obligación de rendir cuentas, uso eficiente y efectivo de los recursos estatales, entre otros) para analizar distintos aspectos de la administración de las finanzas públicas. Estos indicadores permiten asegurar la calidad del gasto estatal y facilitan la detección de oportunidades de mejora para fortalecer la gestión financiera del sector público, promoviendo así el progreso económico y social.

3. Marco conceptual

Por lo estudiado, se tiene:

- **Ejecución presupuestal:** Hace alusión a procedimientos ordenados, gerenciales y normativos que posibilitan la administración de los fondos fiscales para financiar el gasto previsto, con el objetivo de ejecutar los programas y acciones en las instituciones estatales (Vaicilla et al., 2020).
- **Presupuesto público:** Herramienta de administración del Gobierno para alcanzar resultados en beneficio de la ciudadanía, mediante la provisión de servicios y el cumplimiento de objetivos de cobertura con justicia, efectividad y eficiencia por parte de las instituciones estatales. Determina los toques de gasto a lo largo del período fiscal, para cada una de las dependencias del sector público, así como los recursos que los sustentan, en concordancia con la disponibilidad de los fondos gubernamentales, con el propósito de preservar el equilibrio fiscal (MEF 2019).
- **Asignación presupuestal:** Es una herramienta que permite la programación, coordinación, gestión y supervisión de los medios del Estado, y su cumplimiento es obligatorio para gestionar y programar los ingresos y gastos con el objetivo de lograr un financiamiento público adecuado (Mendoza et al., 2018, p. 314).
- **Devengado:** Se trata de un procedimiento de gestión en el que se admite una obligación derivada de un desembolso previamente autorizado y asignado, siendo este reconocimiento efectuado después de presentar la documentación pertinente que demuestre la ejecución de la obligación o el beneficio del titular del crédito ante la

autoridad competente (artículo 16° de la Resolución Directoral N° 0034-2020-EF/50.01).

- **Estacionalidad del gasto:** Referido a patrones temporales o ciclos recurrentes en los cuales se ejecutan los gastos a lo largo del año fiscal. Este fenómeno es común en muchos sistemas presupuestarios, y puede tener un impacto significativo en la gestión financiera y la planificación presupuestaria.
- **Calidad de gasto:** Se refiere a la cualidad de los gastos realizados por el sector público que se destacan por su eficiencia y efectividad. Estos gastos se caracterizan por proporcionar un valor público a los ciudadanos y contribuir al aumento del bienestar en la sociedad (Engl et al.,2016).
- **Eficiencia:** Se relaciona con la distribución de recursos de tal manera que cualquier modificación disminuiría el bienestar asociado, y también a que los recursos públicos asignados para cada intervención generan el máximo bienestar posible en la sociedad (Samuelson y Nordhaus, 2013 y Mokate, 1999).
- **Programación multianual de inversiones [PMI]:** Es un instrumento de administración desarrollado mediante un proceso de planificación y selección de áreas prioritarias para mejorar la infraestructura y el acceso, mediante la realización de inversiones (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2021).
- **Plan Anual de Contrataciones [PAC]:** Es un documento de administración estatal que optimiza la organización, ejecución y evaluación de las compras de productos y servicios que la institución planea realizar en el periodo vigente. El PAC se articula con el Presupuesto Institucional de la organización, entre otros aspectos, garantizando que la programación de todas las adquisiciones se adecue estrictamente a los requerimientos de la entidad (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2021).
- **Credibilidad presupuestal [PEFA]:** Es un conjunto de criterios para evaluar y reportar las ventajas y limitaciones en la administración de los recursos fiscales (GFP), empleando indicadores numéricos para evaluar el rendimiento (Manual PEFA, 2018)

CAPÍTULO IV. DISEÑO METODOLÓGICO

1. Tipo de investigación

La presente investigación es aplicada, toda vez que su enfoque se centra en la aplicación práctica del conocimiento para resolver problemas del mundo real y generar resultados concretos y útiles para la sociedad. (Castro et al., 2023). Este tipo de investigación se direcciona a generar una incidencia en la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía (Lozada, 2014). En este caso el estudio busca abordar un problema práctico, generar resultados concretos, impactar en la toma de decisiones y contribuir al desarrollo regional mediante la mejora de la gestión financiera y presupuestaria; esto es tener un impacto en la gestión de la entidad (en cuanto a su ejecución presupuestal y calidad de gasto) y en la comunidad de Huancavelica.

Por otro lado, la presente investigación tendrá un enfoque cuantitativo, ya que se centrará en analizar la ejecución del presupuesto (aspectos medibles) para optimizar la calidad del gasto público en el Gobierno Regional de Huancavelica. Como punto de inicio, se realizará un examen estadístico de los datos históricos sobre la ejecución del presupuesto de esta entidad durante el periodo 2019-2022, con el propósito de identificar patrones característicos y hallazgos basados en evidencia que ayuden a comprender mejor la naturaleza del gasto.

Este análisis será fortalecido mediante la implementación de una encuesta dirigida a funcionarios públicos, lo que permitirá esclarecer los aspectos clave con mayor precisión y profundizar en los elementos que contribuirán al desarrollo de la propuesta central de esta tesis. Finalmente, la matriz de consistencia se encuentra en el Anexo 1 de este estudio. Como bien señala Hernández y Mendoza (2018), una investigación con enfoque cuantitativo es aquella que utiliza datos numéricos para describir, explicar y analizar fenómenos, empleando técnicas estadísticas y mediciones objetivas para establecer relaciones causales o correlacionales entre variables.

2. Métodos de levantamiento de la información

Se emplearán los datos accesibles de la Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas sobre los presupuestos anuales otorgados al Gobierno Regional de Huancavelica desde el ejercicio fiscal 2019, con el objetivo de examinar su tendencia numérica e histórica y evaluar la evolución del gasto en la institución. Asimismo, se recopilará información proveniente de los PAC y de la PMI de la entidad.

Este estudio se combinará con lo que se obtenga de las encuestas a los servidores públicos del Gobierno Regional de Huancavelica seleccionados, los mismos que tienen posiciones claves para entender, promover, dinamizar y ejecutar los gastos presupuestales de la entidad, siendo

encargados de manera directa de dicha labor. El principio fundamental para su selección ha sido su relación con la implementación del presupuesto dentro de la institución.

3. Sobre las encuestas a trabajadores

Se eligió a conveniencia de los investigadores a 40 servidores públicos involucrados en el proceso presupuestal y de gasto del GORE de Huancavelica. Es necesario indicar que el cuestionario (y sus respectivas respuestas) se alcanzaron vía correo electrónico de los autores del presente informe, en el mes de enero de 2025. El cuestionario de cada variable se puede ver en el Anexo 2.

CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO Y SITUACIÓN DE LA REALIDAD

PROBLEMÁTICA ACTUAL

1. Aspectos institucionales del Gobierno Regional de Huancavelica

Con la reforma del Capítulo XIV del Título IV de la Carta Magna del Perú, se dispuso la creación de los GORE, marcando el inicio de la estrategia de descentralización del Estado. Esta política, orientada al desarrollo integral del territorio nacional, se oficializó con la promulgación de la Ley N.º 27680, el 7 de marzo de 2002. Más adelante, la Ley de Descentralización N.º 27783, del 20 de julio de 2002, normó la estructura y organización del Estado bajo un modelo democrático, descentralizado y desconcentrado, incluyendo al Gobierno Nacional, los GORE y los Gobiernos Locales. De igual manera, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N.º 27867, del 18 de noviembre de 2002, estableció la estructura, organización, atribuciones y responsabilidades de los gobiernos regionales.

Seguidamente, se exponen una síntesis histórica extraída de su portal institucional (Gobierno Regional de Huancavelica, 2024): El Gobierno Regional de Huancavelica fue constituido el 1 de enero de 2003; Sin embargo, hasta el año 2002, el Gobierno Regional de Huancavelica pasó por diversas fases influenciadas por las circunstancias políticas del país. Durante la década de 1970, se fundaron entidades regionales de desarrollo con características de órganos presupuestales, como SINAMOS, ORDES, CODESA y CORDE-HVCA. Más adelante, a través de la Ley Orgánica N.º 25014, del 16 de febrero de 1989, se desarrolló la Región “Los Libertadores Wari”, que agrupaba los departamentos de Ayacucho, Huancavelica, Ica y Andahuaylas. No obstante, la Ley N.º 25432 ordenó la resolución de las Asambleas y Consejos Regionales, dando paso a la creación de los Consejos Transitorios de Administración Regional (CTAR). Finalmente, con la Ley N.º 26922, del 3 de febrero de 1998, que revocó la Ley N.º 25432, se instituyeron los CTAR en cada departamento, incluyendo el CTAR Huancavelica, sobre el cual se estructuró el actual Gobierno Regional de Huancavelica.

Como se evidencia, la formación del Gobierno Regional de Huancavelica es el resultado de un extenso proceso de descentralización en el Perú, promovido por diversas reformas legales y políticas. La reforma constitucional de 2002 y la promulgación de normativas como la Ley de Descentralización y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales fueron clave en este proceso, ya que establecieron las bases para la estructura y funcionamiento de los gobiernos regionales, garantizando su autonomía en la gestión del desarrollo territorial. Este proceso ha sido clave para la promoción del desarrollo económico y social en la región, aunque aún persisten desafíos en la efectiva descentralización de recurrencia.

2. Evaluación cuantitativa de la ejecución presupuestal y la calidad del gasto en el Gobierno Regional de Huancavelica

2.1. Análisis de la Programación Multianual de Inversiones (PMI) del Gobierno Regional de Huancavelica durante el periodo 2019-2022

La calidad del gasto no solo se mide por cuánto dinero se ejecuta, sino por el impacto que tiene en la mejora de los servicios públicos y el desarrollo regional. Evaluar el PMI en este contexto te permitirá determinar si la inversión fue eficiente, evaluar si hubo cumplimiento de objetivos y analizar la sostenibilidad de las inversiones.

El análisis de la PMI 2019-2022 es clave para la investigación porque permite relacionar la ejecución presupuestal con la planificación de inversiones, identificando si los fondos fueron utilizados según lo programado; evaluar la eficiencia y efectividad del gasto, determinando si las inversiones generaron impacto positivo en la región; identificar brechas y problemas en la gestión del presupuesto, como retrasos, subejecución o financiamiento de proyectos poco prioritarios y proponer mejoras en la planificación y ejecución de inversiones, recomendando estrategias para mejorar la calidad del gasto público en Huancavelica. Este enfoque permite fundamentar cómo la ejecución del presupuesto y la calidad del gasto están interconectadas, y qué factores han afectado su desempeño en la región.

2.1.1. Diagnóstico de las inversiones del GORE de Huancavelica durante el periodo 2019-2022

Realizar un diagnóstico de las inversiones del GORE de Huancavelica durante el período 2019-2022 es fundamental para evaluar la eficacia y el impacto de los recursos destinados al desarrollo regional. Este análisis permite identificar avances, brechas y desafíos en la ejecución de proyectos de infraestructura, salud, educación, turismo, saneamiento y otras áreas clave para el bienestar de la población. Además, el diagnóstico permite la determinación de puntos fuertes y áreas de mejora en administración estatal, datos significativos para la adopción de medidas y la formulación de nuevas estrategias de inversión. Permite conocer si los proyectos han sido ejecutados de manera eficiente, si han cumplido con los objetivos previstos y si han generado beneficios sostenibles para la comunidad.

Asimismo, el análisis de inversiones en este período resulta clave para determinar el nivel de cumplimiento de las políticas de descentralización y desarrollo territorial, así como para proponer optimización en la organización y distribución de medios en futuros períodos. Al identificar deficiencias en la ejecución de proyectos, se pueden implementar medidas correctivas que optimicen el uso del presupuesto público y garanticen una mayor transparencia y eficiencia en la gestión regional.

Se ha evidenciado, de la información brindada por la Sub Gerencia de Inversiones, que durante el período 2019-2022, el Gobierno Regional de Huancavelica destinó 9,83 millones de soles en inversiones públicas. Sin embargo, el monto efectivamente ejecutado (devengado) asciende a 3.42 mil millones de soles, lo que constituye un progreso financiero promedio del 55.54%. Aunque el porcentaje de ejecución es moderado, se evidencia una brecha significativa entre lo programado y lo ejecutado, lo que podría deberse a problemas en la gestión, demoras en procesos administrativos o dificultades técnicas.

Tabla 7

Análisis de inversiones del Gobierno Regional de Huancavelica periodo 2019-2022

Año	Presupuesto Asignado (millones de S/.)	Monto Ejecutado (millones de S/.)	Avance Financiero (%)	Cantidad de proyectos
2019	608,3 millones de soles	169,3 millones de soles	44,1%	127
2020	276,5 millones de soles	49.8 millones de soles	35.6%	58
2021	1.084,1 millones de soles	18.4 millones de soles	9,2%	107
2022	859.0 millones de soles	6.6 millones de soles	6,5%	83

Fuente: Sub Gerencia de Inversiones del Gobierno Regional de Huancavelica

Como se observa de la Tabla 7, el análisis de las inversiones del GORE de Huancavelica en el periodo 2019-2022 evidencia una tendencia preocupante al ejecutar los recursos públicos. A pesar de contar con presupuestos significativos, especialmente en 2021 y 2022, la capacidad de ejecución financiera ha sido baja, con un avance financiero que se redujo de 44.1% en 2019 a solo 6.5% en 2022. Además, la cantidad de proyectos aprobados muestra fluctuaciones importantes, con una notable reducción en 2020 debido a la pandemia y un intento de recuperación en los años siguientes. Sin embargo, la falta de correspondencia entre el aumento del presupuesto y la ejecución real de los proyectos sugiere deficiencias al planificar, en la gestión administrativa y la ejecución de inversiones.

Para una eficiente ejecución de los recursos, es fundamental fortalecer la gestión de inversiones mediante la maximización de los procesos administrativos, la eliminación de barreras burocráticas y el fortalecimiento de la capacidad operativa de las unidades ejecutoras. De lo contrario, el bajo nivel de ejecución continuará limitando el impacto de las inversiones en el desarrollo regional y el bienestar de la población.

Este resultado encuentra respaldo en la teoría de la administración pública moderna, que enfatiza la importancia de la planificación, la organización y la eficiencia en la gestión de los recursos públicos (Rivero, 2019). El bajo porcentaje de ejecución financiera del GORE de Huancavelica indica problemas en la administración de los recursos, lo que sugiere deficiencias

en la planificación y coordinación entre las unidades ejecutoras. Desde esta perspectiva, la falta de correspondencia entre el presupuesto asignado y la ejecución real refleja problemas estructurales en la administración pública, como la burocracia excesiva y la falta de capacidad técnica para ejecutar inversiones de manera efectiva.

De igual manera en la teoría de la racionalidad administrativa, basada en la toma de decisiones racionales dentro de la administración, indica que la gestión pública debe orientarse a maximizar la eficiencia y minimizar los costos (Giraldo, 2007). Sin embargo, el resultado muestra una desconexión entre la asignación presupuestaria y la ejecución efectiva, lo que sugiere decisiones ineficientes en la gestión de inversiones. Desde esta perspectiva, el fortalecimiento de la planificación y la optimización de los procesos administrativos permitirían una mejor toma de decisiones y un uso más eficiente de los recursos públicos.

El análisis de las principales unidades ejecutoras de inversión del GORE de Huancavelica durante el periodo 2019-2022 permite identificar qué sectores han concentrado la mayor cantidad de proyectos y cómo se ha distribuido la inversión en términos de enfoque y prioridades.

Tabla 8

Principales ejecutores de inversión del Gobierno Regional de Huancavelica periodo 2019-2022

Unidad ejecutora	Cantidad de Proyectos	Enfoque
Gerencia Regional de Infraestructura	522	Construcción y mejoramiento de infraestructura pública
Gerencia Regional de Desarrollo Social	82	Educación, salud y bienestar social.
Gerencia Regional de Desarrollo Económico	74	Fortalecimiento del sector productivo y economía regional
Dirección Regional de Salud	67	Infraestructura y equipamiento hospitalario
Programa Nacional de Saneamiento Rural	64	Acceso al agua potable y saneamiento en zonas rurales

Fuente: Sub Gerencia de Inversiones del Gobierno Regional de Huancavelica

Se vislumbra de la Tabla 8 que durante el periodo 2019-2022, se observa una marcada orientación del Gobierno Regional de Huancavelica hacia la inversión en infraestructura pública, siendo la Gerencia Regional de Infraestructura la principal ejecutora con 522 proyectos. Esta tendencia refleja una apuesta por la construcción y mejora de vías, edificaciones y otras obras de gran escala. Sin embargo, el elevado número de proyectos no ha garantizado una ejecución financiera eficiente, evidenciando problemas en la gestión de recursos. En contraste, sectores como el desarrollo social, económico y salud han recibido una proporción significativamente menor de proyectos. La Gerencia Regional de Desarrollo Social,

con 82 iniciativas, ha enfocado sus esfuerzos en áreas esenciales como educación y salud, fundamentales en una región con altos niveles de pobreza y acceso limitado a servicios básicos. Aun así, la cantidad de proyectos sugiere que la inversión en lo social sigue siendo insuficiente frente a las necesidades existentes.

Por su parte, la Gerencia de Desarrollo Económico, con 74 proyectos, busca dinamizar la economía regional a través del impulso a actividades agropecuarias y de emprendimiento. A pesar de su importancia para un desarrollo sostenible, la inversión en este sector continúa siendo limitada. La Dirección Regional de Salud ha desarrollado 67 proyectos centrados en infraestructura y equipamiento hospitalario, vitales tras la pandemia, pero aún por debajo del nivel necesario para atender adecuadamente a la población. Asimismo, el Programa Nacional de Saneamiento Rural ha ejecutado 64 proyectos destinados a mejorar el acceso a agua potable y servicios de saneamiento en zonas rurales, una intervención crucial pero todavía insuficiente frente a la magnitud del problema. Este patrón de inversión se alinea con los postulados de la administración pública moderna, que asigna al Estado un rol central en el desarrollo estructural (Martínez, 2005). No obstante, las dificultades de ejecución y la concentración excesiva de recursos en infraestructura evidencian la necesidad de adoptar principios de la Nueva Gestión Pública, que enfatiza la eficiencia, la orientación a resultados y una mayor racionalidad en la asignación de recursos (Rezzoagli, 2016).

En síntesis, aunque la prioridad otorgada a la infraestructura es comprensible, es imprescindible buscar un equilibrio en la distribución de las inversiones. Sectores como salud, educación, saneamiento y desarrollo económico requieren una mayor atención y recursos. Además, se vuelve fundamental mejorar los mecanismos de ejecución presupuestaria, reducir la burocracia y fortalecer la planificación y seguimiento de proyectos, para que el impacto de la inversión pública sea real y efectivo en el bienestar de la población. Así, el desarrollo regional podrá ser no solo más equitativo, sino también sostenible en el tiempo.

Tabla 9

Estado y viabilidad de los proyectos.

Categoría	Cantidad de Proyectos	Descripción
Proyectos Activos	1048	En ejecución o en proceso de implementación
Proyectos Cerrados o Culminados	747	Finalizados, reflejando un porcentaje importante de ejecución
Proyectos Viables	1550	Declarados viables según los requisitos técnicos y normativos
Proyectos Aprobados Recientemente	245	Recientes aprobaciones que amplían la cartera de inversión

Fuente: Sub Gerencia de Inversiones del Gobierno Regional de Huancavelica

Como se observa de la Tabla 9, el análisis del estado de los proyectos del GORE de Huancavelica durante el periodo 2019-2022 revela un escenario complejo en materia de ejecución de inversiones. La existencia de 1,048 proyectos activos evidencia un alto volumen de iniciativas en desarrollo, pero también sugiere posibles trabas en su implementación, como demoras administrativas, limitaciones técnicas o deficiencias en los procesos de contratación y supervisión. La culminación de 747 proyectos refleja avances importantes, aunque este número menor en comparación con los proyectos activos pone en evidencia una brecha en la finalización oportuna de las obras, lo que plantea dudas sobre la eficacia y sostenibilidad de los resultados alcanzados.

En cuanto a la viabilidad, los 1,550 proyectos aprobados como técnicamente viables demuestran que se han cumplido los procedimientos formales y normativos. No obstante, la viabilidad no garantiza una ejecución eficiente, ya que muchos de estos proyectos enfrentan dificultades en la asignación presupuestal y en la gestión operativa. A su vez, la aprobación de 245 nuevas iniciativas señala una expansión continua de la cartera de inversión, aunque si no se mejora la capacidad de ejecución, esta acumulación podría generar una sobrecarga administrativa sin un impacto real para la ciudadanía.

Estos resultados se alinean con los principios de la administración pública moderna, que valora la planificación estructurada y el cumplimiento de estándares técnicos (Martínez, 2005) Sin embargo, también revelan que, a pesar de contar con un marco normativo adecuado, la implementación sigue siendo un punto crítico. Desde la perspectiva de la Nueva Gestión Pública, la situación evidencia la necesidad urgente de reforzar la eficiencia operativa, eliminar obstáculos burocráticos y promover mecanismos que aseguren resultados concretos y beneficios tangibles para la población.

En síntesis, aunque el Gobierno Regional ha mantenido un flujo constante de aprobación de proyectos, la ejecución efectiva continúa siendo uno de sus principales retos. La baja ejecución financiera y los retrasos afectan directamente la provisión de infraestructura y servicios básicos, limitando el desarrollo regional. Para revertir esta situación, es indispensable optimizar la gestión administrativa, agilizar los procesos de contratación y garantizar que los recursos públicos se utilicen de forma oportuna y eficiente. Solo así será posible transformar la inversión en verdaderas mejoras para la calidad de vida de la población.

2.1.2. Diagnóstico de la situación de Brechas de infraestructura o de acceso a servicios PMI 2019-2022

Los parámetros de desigualdad tienen como propósito evaluar el grado de avance en la reducción de brechas, ya sea en infraestructura o servicios, dentro de las intervenciones que se implementan para la inversión pública. Para llevar a cabo un análisis preliminar, es necesario considerar los valores de los indicadores publicados en la plataforma del Reporte Departamental y Distrital de Indicadores de Brechas del MEF. En algunos casos, estos valores pueden diferir de los que son publicados por cada sector. Para la evaluación de brechas, se emplean los datos oficiales proporcionados por cada sector, mientras que para el análisis preliminar se toma en cuenta los valores registrados en el “Reporte Departamental y Distrital de Indicadores de Brechas”. Es importante señalar que, en ciertos casos, el análisis preliminar incluye indicadores que no son competencia directa del Gobierno Regional, con la finalidad de proporcionar un contexto más amplio al estudio.

El diagnóstico de las brechas en los ocho sectores del PMI 2019-2022 revela deficiencias estructurales que afectan la planificación y ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Huancavelica, impactando directamente en la calidad del gasto. La presencia de brechas críticas en salud, educación, transporte, saneamiento y producción evidencia que, aunque existen recursos asignados, la inversión no ha sido suficiente o eficiente para cerrar las desigualdades detectadas. La baja ejecución en algunos sectores, junto con la concentración del gasto en ciertos periodos, sugiere deficiencias en la planificación y priorización de proyectos estratégicos. Asimismo, la falta de datos regionales en sectores clave, como ambiente y producción, limita la precisión en la asignación de recursos y dificulta la toma de decisiones informadas. En este contexto, la calidad del gasto se ve comprometida, ya que una ejecución presupuestal elevada no necesariamente se traduce en una reducción efectiva de las brechas si no se priorizan intervenciones estratégicas con impacto sostenible. Para lograr la eficiencia del gasto público, es esencial fortalecer la planificación multianual, optimizar la ejecución del PAC y garantizar un enfoque integral al asignar recursos que responda a los requerimientos estructurales de la región.

2.1.3. Diagnóstico de los expedientes técnicos del Gobierno Regional de Huancavelica durante el periodo 2019-2022

De la información brindada por la Sub Gerencia de Inversiones de la entidad bajo análisis, se pudo advertir que durante el período 2019-2022, el Gobierno Regional registró un total de 577 expedientes técnicos, los cuales se encuentran en distintas etapas de desarrollo y ejecución.

Tabla 10*Modalidad de ejecución de los expedientes técnicos*

Modalidad de Ejecución	Cantidad de expedientes
Administración directa	293
Administración Indirecta - Por Contrata	272
Administración Indirecta - Igual o menor a 8 UIT	7
Administración Indirecta - Núcleo Ejecutor	2
Administración Indirecta - Obras por Impuestos	1
Otras modalidades	2

Fuente: Sub Gerencia de Inversiones del Gobierno Regional de Huancavelica

Se advierte de la Tabla 10, que, el análisis de las modalidades de ejecución de los expedientes técnicos durante el periodo evaluado revela un enfoque claramente centralizado, siendo la administración directa la más empleada, con 293 expedientes. Esta modalidad, en la que el propio Gobierno Regional asume la ejecución de los proyectos, refleja una preferencia por el control directo de los recursos y los plazos. No obstante, también conlleva riesgos relacionados con la limitada capacidad operativa, lo que podría traducirse en retrasos o sobrecostos si no existe una adecuada planificación.

En segundo lugar se encuentra la administración indirecta por contrata, con 272 expedientes, que consiste en la delegación de la ejecución a empresas privadas mediante procesos de licitación. Esta alternativa puede facilitar una mayor eficiencia en la ejecución, siempre que los procesos de selección sean transparentes y se garantice una adecuada supervisión. A pesar de su potencial, esta modalidad aún no supera al enfoque estatal directo, lo que indica una gestión pública que prioriza el control sobre la apertura a otras formas de ejecución.

Por otro lado, se evidencia una escasa utilización de mecanismos alternativos. Modalidades como la administración indirecta para contrataciones menores (igual o menor a 8 UIT), el núcleo ejecutor y las obras por impuestos presentan un número muy bajo de expedientes (7, 2 y 1 respectivamente). Esto sugiere que el Gobierno Regional no ha explorado suficientemente estas herramientas, que podrían permitir una mayor descentralización, participación comunitaria o atracción de inversión privada para proyectos de interés social. Otras modalidades marginales también han sido poco utilizadas, registrándose solo dos expedientes bajo esta categoría, lo que indica una baja diversificación en los modelos de ejecución adoptados.

Este patrón refleja una dependencia casi exclusiva de recursos públicos y métodos tradicionales, lo que puede limitar la capacidad de ampliar la cobertura de inversión y retrasar la ejecución de proyectos. Además, la inestabilidad en el ritmo de aprobación de expedientes a lo largo de los años sugiere que la ejecución presupuestal ha estado condicionada por factores administrativos, disponibilidad de fondos o ajustes en las prioridades de gestión.

Desde una perspectiva de calidad del gasto, el predominio de la administración directa puede ofrecer ventajas en términos de control y transparencia, pero también plantea desafíos en cuanto a eficiencia y capacidad de respuesta institucional. La limitada adopción de otras modalidades revela que no se han aprovechado completamente opciones que podrían mejorar la efectividad de la inversión pública y optimizar el uso de los recursos disponibles.

Este enfoque encuentra sustento en la teoría de la administración pública moderna, que, como señala Rivero (2019), destaca el rol del Estado como principal gestor de políticas públicas, promoviendo una gestión racional, planificada y controlada de los recursos. Sin embargo, para avanzar hacia una ejecución más eficiente, será necesario incorporar principios de flexibilidad, participación y colaboración con el sector privado, que contribuyan a mejorar el impacto de las inversiones en el desarrollo regional.

Tabla 11

Etapas de los expedientes técnicos

Etapas de los Expedientes Técnicos	Cantidad de expedientes
Elaboración del Expediente Técnico (ET)	262
Elaboración del Documento Equivalente	112
Actuaciones preparatorias	23
Procedimiento de selección	18

Fuente: Sub Gerencia de Inversiones del Gobierno Regional de Huancavelica

Se vislumbra de la tabla 11 que, el análisis de las etapas en las que se encuentran los expedientes técnicos del GORE de Huancavelica durante el periodo 2019-2022 revela una fuerte concentración en las fases preliminares del ciclo de inversión pública. La mayoría de los proyectos aún se encuentra en proceso de elaboración del expediente técnico (262) o del documento equivalente (112), lo que evidencia que gran parte de la inversión planificada no ha logrado avanzar hacia su ejecución efectiva. Esta situación plantea una desconexión entre la planificación y la puesta en marcha de los proyectos.

Las fases posteriores presentan una baja representatividad: solo 23 expedientes han alcanzado las actuaciones preparatorias y apenas 18 han llegado al procedimiento de selección. Esta limitada transición sugiere la existencia de obstáculos estructurales en la gestión pública regional, tales como demoras en la aprobación técnica, deficiencias en la capacidad operativa, trabas administrativas o restricciones en la disponibilidad de recursos financieros.

El hecho de que la mayoría de iniciativas permanezca en etapas tempranas implica una subutilización del presupuesto disponible, reduciendo la capacidad del gobierno para cumplir con sus metas de inversión y afectando la provisión oportuna de infraestructura y servicios básicos. Esta situación genera un impacto negativo en la eficiencia del gasto, pues no basta con destinar fondos, sino que es esencial concretar su ejecución en proyectos prioritarios y viables.

Desde el punto de vista teórico, esta problemática puede ser interpretada a través del enfoque de la racionalidad administrativa, pues según Giraldo (2007) esta perspectiva sostiene que la administración pública debe orientarse a la toma de decisiones eficientes, la planificación estratégica y la ejecución efectiva de políticas públicas. La fuerte presencia de expedientes en etapas iniciales revela una falta de racionalización en los procesos internos, lo que sugiere deficiencias tanto en la planificación operativa como en la articulación interinstitucional.

En conclusión, los datos evidencian que el Gobierno Regional ha enfrentado serias limitaciones para transformar sus planes de inversión en resultados concretos. Esta brecha entre el diseño técnico y la ejecución afecta directamente la calidad del gasto público y pone en evidencia la necesidad urgente de revisar y fortalecer los mecanismos de gestión, con el fin de garantizar una ejecución más ágil y eficiente de los recursos públicos.

2.1.4. Diagnóstico de los reportes de avance físico de la inversión del Gobierno Regional de Huancavelica durante el periodo 2019-2022

El análisis de avance físico es clave para evaluar la PMI, ya que permite verificar si los proyectos planificados realmente se ejecutaron dentro del tiempo y presupuesto estimado.

Tabla 12

Tendencia del avance físico por año

Año	Avance acumulado prometido (%)	Análisis
2019	98,65%	La mayoría de los proyectos lograron un alto nivel de ejecución.
2020	89,28%	Reducción del avance debido al impacto de la pandemia de COVID-19, que afectó la continuidad de los proyectos.
2021	94,01%	Recuperación parcial, mostrando un esfuerzo por retomar el ritmo de ejecución.
2022	67,32%	Disminución significativa, sugiriendo problemas en la gestión, retrasos o falta de financiamiento adecuado.

Fuente: Sub Gerencia de Inversiones del Gobierno Regional de Huancavelica

Como se vislumbra de la Tabla 12, el análisis del desempeño en la ejecución de inversiones del Gobierno Regional de Huancavelica entre 2019 y 2022 revela fluctuaciones significativas. En 2019 se alcanzó un nivel óptimo de ejecución presupuestaria (98,65%), lo que refleja una planificación sólida, una asignación adecuada de recursos y una gestión pública eficiente. Este comportamiento sugiere que, durante dicho año, se logró concretar la mayoría de los proyectos programados, evidenciando una articulación eficaz entre diseño, financiamiento y ejecución. No obstante, en 2020 el avance físico de las inversiones descendió a 89,28%, como consecuencia directa de la pandemia. Las restricciones sanitarias y presupuestarias paralizaron o ralentizaron numerosas obras, impidiendo el inicio de nuevas intervenciones y afectando el uso eficiente de los fondos asignados. Esta caída responde más a un contexto externo

imprevisto que a fallas estructurales internas, aunque también evidenció la necesidad de fortalecer la capacidad de respuesta del aparato estatal.

Para el 2021 se observa una recuperación parcial (94,01%), impulsada por la reactivación económica y el levantamiento gradual de restricciones. Este repunte evidencia un esfuerzo institucional por retomar el ritmo de ejecución previo a la crisis sanitaria, aunque sin llegar aún a los niveles alcanzados en 2019. Finalmente, el 2022 marcó un retroceso importante, con una ejecución del 67,32%. Esta disminución sugiere problemas persistentes en la gestión administrativa, demoras en procesos de contratación y limitaciones operativas que afectaron la implementación de proyectos.

Este comportamiento encuentra respaldo en los principios de la Nueva Gestión Pública, la cual promueve una administración enfocada en resultados, eficiencia y control del gasto (Marconato y Coelho, 2021). Mientras que el desempeño de 2019 refleja los efectos positivos de una gestión orientada al cumplimiento de metas, los años posteriores muestran cómo factores contextuales y deficiencias internas pueden poner en riesgo la sostenibilidad de estos logros. En especial, la caída del 2022 plantea dudas sobre la estabilidad de los procesos de inversión regional y la capacidad institucional para asegurar la continuidad de proyectos estratégicos.

Cabe señalar que el vínculo entre ejecución física y financiera es esencial para evaluar la calidad del gasto público. La simple asignación de recursos no garantiza resultados; estos dependen también de una administración eficaz, de la continuidad de políticas y de la capacidad para anticipar y gestionar riesgos. Así, las variaciones en los niveles de ejecución a lo largo del periodo analizado ponen en evidencia la necesidad de fortalecer la planificación y los sistemas de gestión para lograr una mayor efectividad en el uso de los recursos públicos y un impacto real en el desarrollo regional.

Tabla 13

Distribución de proyectos por etapa

Etapa del proyecto	Cantidad de proyectos
Ejecución Contractual	30
Ejecución Física	14
Procedimiento de selección	10
Actuaciones preparatorias	2

Fuente: Sub Gerencia de Inversiones del Gobierno Regional de Huancavelica

Se logra advertir de la Tabla 13 que, el análisis de la distribución de proyectos según su fase de avance revela que la mayoría se encuentra en etapa de ejecución contractual (30 proyectos), lo que refleja un compromiso importante de recursos financieros. No obstante, esta asignación no garantiza por sí sola una gestión eficiente si no se logra traducir en avances físicos tangibles debido a retrasos o complicaciones administrativas. En cuanto a la fase de ejecución física, solo

14 proyectos se hallan en construcción o implementación, lo que sugiere que una proporción considerable de inversiones aún no genera resultados concretos, dependiendo su eficacia del seguimiento técnico y del cumplimiento de cronogramas.

Asimismo, apenas diez proyectos están en fase de procedimiento de selección, lo que indica una baja actividad en la contratación de nuevas obras. Esta limitada generación de nuevos procesos podría comprometer la continuidad del gasto en ejercicios futuros. Aún más preocupante es la escasa presencia de iniciativas en etapa de planificación (2 proyectos), lo cual revela una debilidad estructural en la formulación de futuras inversiones. De mantenerse esta tendencia, podrían generarse vacíos en la provisión de infraestructura y servicios esenciales en el mediano plazo.

Estos resultados se explican a la luz de la teoría de la administración pública moderna, que plantea la necesidad de una gestión basada en procedimientos claros, planificación estratégica y supervisión eficaz para asegurar el cumplimiento de los fines estatales (Rivero, 2019). El predominio de proyectos en ejecución contractual coincide con este enfoque, ya que evidencia una fuerte orientación hacia el control administrativo y el compromiso financiero. Sin embargo, la baja proporción de iniciativas en fases tempranas revela una planificación insuficiente y una débil proyección a futuro, contradiciendo el principio de equilibrio que esta teoría promueve para una gestión sostenible y continua de los recursos públicos.

Desde el punto de vista presupuestal, la concentración de proyectos en ejecución contractual sin avances físicos suficientes expone una brecha entre el compromiso financiero y la realización efectiva de las inversiones. Este desfase puede traducirse en subejecución presupuestal, dificultando el cumplimiento de metas institucionales y limitando el impacto real del gasto. Además, una distribución desequilibrada de proyectos entre las diferentes fases del ciclo de inversión evidencia problemas de gestión, con riesgos de improvisación, demoras y sobrecostos en la implementación.

En consecuencia, si bien el compromiso financiero es alto, la limitada planificación y los bajos niveles de ejecución física revelan debilidades significativas en la gestión de la inversión pública. Esta situación compromete tanto la eficiencia del gasto como su capacidad de generar beneficios concretos para la población. Se hace urgente, entonces, reforzar los mecanismos de gestión de proyectos, asegurando que cada fase del proceso —desde la planificación hasta la ejecución— esté alineada con objetivos claros de desarrollo regional y con una visión sostenible del uso de los recursos públicos.

2.1.3. Diagnóstico de los contratos del Gobierno Regional de Huancavelica durante el periodo 2019-2022

El análisis de los contratos ejecutados por el GORE durante el período 2019-2022 es clave para evaluar la PMI, ya que permite verificar la coherencia entre el planificar y ejecutar realmente los proyectos.

Tabla 14

Variación en el monto contratado

Año	Monto Contratado (millones de soles)
2019	493 millones de soles
2020	165 millones de soles
2021	361 millones de soles
2022	306 millones de soles

Fuente: Sub Gerencia de Inversiones del Gobierno Regional de Huancavelica

Como se observa en la Tabla 14, el comportamiento de la inversión pública entre 2019 y 2022 refleja una ejecución presupuestal marcada por la inestabilidad. En 2019, se alcanzó un pico en la contratación de proyectos, con 493 millones de soles, lo que evidencia una gestión eficiente respaldada por una planificación sólida y una ejecución activa. Sin embargo, esta tendencia se vio abruptamente interrumpida en 2020, cuando el monto contratado cayó a 165 millones, lo que representa una disminución de más del 66%. Esta drástica reducción respondió principalmente a la emergencia sanitaria por el COVID-19, la suspensión de obras, la reasignación de recursos y las restricciones operativas, factores que limitaron tanto la ejecución como la capacidad de iniciar nuevos proyectos.

En 2021 se observó una recuperación, con un aumento en los contratos firmados que alcanzaron los 361 millones de soles, lo que indica una reactivación de la inversión y una reorientación de esfuerzos para retomar proyectos paralizados y priorizar sectores estratégicos. No obstante, en 2022 se volvió a registrar una caída, esta vez del 15%, situando la contratación en 306 millones. Este retroceso sugiere problemas persistentes en la gestión presupuestal, retrasos administrativos y posibles limitaciones en la formulación y programación de nuevos proyectos. La oscilación en los niveles de contratación revela deficiencias en la planificación de mediano plazo. La falta de consistencia en la programación de inversiones compromete tanto la ejecución del Plan Multianual de Inversiones (PMI) como la calidad del gasto público. Estas fluctuaciones dificultan una distribución equilibrada de los recursos a lo largo del tiempo, generando concentraciones de gasto que pueden sobrecargar la capacidad operativa del gobierno regional y derivar en sobrecostos, adendas y demoras en la entrega de obras.

Desde el enfoque de la teoría de la racionalidad administrativa, estos resultados ponen en evidencia la necesidad de fortalecer la planificación estratégica, optimizar el uso de los recursos

disponibles y establecer mecanismos que permitan una respuesta eficaz ante eventos externos como crisis sanitarias (Giraldo, 2007). La irregularidad en la ejecución del PMI muestra una gestión poco estructurada que afecta la estabilidad de la inversión y limita su impacto real en la población. La racionalidad administrativa propone, precisamente, decisiones basadas en evidencia y una gestión técnica que anticipe escenarios adversos, permitiendo así una ejecución más eficiente y sostenida.

En definitiva, la inestabilidad en la contratación de inversiones refleja debilidades en la previsión y programación de proyectos. Aunque hubo una recuperación parcial tras la crisis de 2020, la caída en 2022 evidencia que los desafíos en planificación, gestión presupuestal y operatividad persisten. Esto subraya la necesidad de fortalecer la capacidad institucional del gobierno regional para asegurar una ejecución que no solo cumpla metas financieras, sino que también traduzca el gasto en mejoras tangibles en infraestructura y servicios públicos para la ciudadanía.

2.2 Análisis de los Planes Anuales de Contrataciones (PAC) del GORE de Huancavelica durante el periodo 2019-2022

2.2.1 Análisis del PAC del GORE de Huancavelica durante el año 2019

La evaluación al PAC consolida información sobre la ejecución de las metas programadas durante el periodo 2019-2022, registradas por las diferentes unidades orgánicas de la institución, mostrando el avance en el cumplimiento de las metas durante ese periodo. Además, contribuye a la implementación oportuna de medidas correctivas en caso de detectarlas, lo cual se verá reflejado en mejores niveles de ejecución presupuestal y en la calidad del gasto público.

Figura 9

Evaluación de la programación del PAC periodo 2019

Tipo de proceso	PAC inicial		Modificado al I Trimestre		Modificado al II Trimestre		Modificado al III Trimestre		Modificado al IV Trimestre		TOTAL, PAC IV TRIMESTRE	
	Cant	Monto	Cant	Monto	Cant	Monto	Cant	Monto	Cant	Monto	Cant	Monto
Subasta inversa electrónica	1	S/. 336,210.00	4	S/. 480,644.00	17	S/. 2,985,205.35	4	S/. 503,129.00	6	S/. 2,471,630.72	32	S/. 6,776,819.07
Comparación de precios	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00
Selección de consultores indiv.	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00
Adjudicación simplificada	0	S/. 0.00	13	S/. 2,133,793.61	48	S/. 15,141,039.87	33	S/. 3,833,143.70	12	S/. 1,741,641.59	106	S/. 22,849,618.77
Concurso público	0	S/. 0.00	2	S/. 1,647,864.70	4	S/. 10,725,796.59	3	S/. 2,592,525.00	1	S/. 710,000.00	10	S/. 15,676,186.29
Licitación pública	7	S/. 20,591,700.00	1	S/. 474,600.00	10	S/. 119,584,233.86	2	S/. 16,069,124.47	1	S/. 812,000.00	21	S/. 157,531,638.33
Contratación directa	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	6	S/. 1,128,720.00	0	S/. 0.00	6	S/. 1,128,720.00
Acuerdo marco	2	S/. 112,055.00	5	S/. 505,089.40	5	S/. 227,662.00	8	S/. 1,127,455.60	1	S/. 72,450.00	21	S/. 2,045,712.00
Total	10	S/. 21,039,965.00	25	S/. 5,242,991.71	84	S/. 148,663,937.67	56	S/. 25,254,097.77	21	S/. 5,807,722.31	195	S/. 206,008,714.46

Nota: SEACE V. 03

Como se observa de la figura 9, el análisis del Plan Anual de Contrataciones (PAC) del Gobierno Regional revela una importante discrepancia entre la programación inicial y la

ejecución final. Aunque al inicio del año se habían previsto solo 10 procesos por un valor de S/. 21 millones, la ejecución real ascendió a 195 procesos por un total de S/. 206 millones. Esta diferencia evidencia una subestimación significativa de las necesidades reales, lo que obligó a realizar ajustes sustanciales a lo largo del año para responder a nuevas demandas, cambios en prioridades o emergencias imprevistas.

El segundo trimestre concentró la mayor reasignación de recursos, con una ejecución de más de S/. 148 millones, equivalente al 72.18% del presupuesto anual. Este comportamiento sugiere que durante este periodo se ejecutaron proyectos de gran escala o de alta prioridad, generando un fuerte impulso en la inversión regional.

En cuanto a los tipos de procesos utilizados, la licitación pública, aunque representó apenas el 10.77% del total de contrataciones (21 procesos), concentró el mayor volumen de recursos, con S/. 157.5 millones (76.49% del presupuesto ejecutado). Esto indica que las obras de mayor magnitud fueron gestionadas a través de esta modalidad. En contraste, la adjudicación simplificada, que fue la más frecuente con 106 procesos (54.36%), representó solo el 11.09% del presupuesto, evidenciando su uso en contrataciones de menor escala, probablemente para atender requerimientos operativos. Asimismo, la subasta inversa electrónica fue empleada en 32 ocasiones, acumulando poco más de S/. 6.7 millones, lo que refleja un esfuerzo por fomentar la transparencia y optimizar los costos en la adquisición de bienes y servicios.

Estos resultados ponen en evidencia un desfase entre la planificación presupuestal y la realidad operativa, lo cual puede explicarse por una programación inicial limitada o por la falta de información completa al momento de elaborar el PAC. El Gobierno Regional mostró capacidad de adaptación, priorizando mecanismos de contratación más ágiles como las adjudicaciones simplificadas y subastas electrónicas, que permitieron responder con mayor eficiencia a las nuevas necesidades surgidas durante el año.

Desde el enfoque de la racionalidad administrativa, esta situación es comprensible, ya que ilustra cómo las decisiones en el sector público se toman en contextos de incertidumbre y con información incompleta, lo que obliga a realizar ajustes continuos en función de las circunstancias (Giraldo, 2007). En este sentido, la gestión observada refleja una racionalidad práctica más que una planificación rígida, alejándose de los modelos tradicionales de administración pública o de la nueva gestión pública, ya que no se evidencia una evaluación centrada en resultados ni en el desempeño institucional, sino más bien una reacción ante los cambios operativos.

En conclusión, aunque el Gobierno Regional demostró una gestión reactiva y flexible para adaptar su ejecución presupuestal, la marcada diferencia entre el PAC inicial y el ejecutado

evidencia la necesidad de mejorar la precisión en la programación anual. Una planificación más ajustada a las necesidades reales permitiría una ejecución más eficiente, reduciendo el margen de improvisación y favoreciendo una mejor distribución de los recursos públicos.

Figura 10

Ejecución global del PAC según tipo de procedimientos en el año 2019

TIPO DE PROCESO	PAC PROGRAMADO AL IV TRIMESTRE		PAC EJECUTADO AL IV TRIMESTRE		AVANCE % (CANTIDAD)	AVANCE % (S/.)
	Cant	Monto	Cant	Monto		
	Subasta inversa electrónica	32	S/. 6,776,819.07	31		
Comparación de precios	0	-	0	-	0.00%	0.00%
Selección de consultores indiv.	0	-	0	-	0.00%	0.00%
Adjudicación simplificada	106	S/. 22,849,618.77	78	S/. 14,407,307.03	73.58%	63.05%
Concurso público	10	S/. 15,676,186.29	5	S/. 10,308,752.89	0.00%	0.00%
Licitación pública	21	S/. 157,531,658.33	15	S/. 145,786,314.10	71.43%	92.54%
Contratación directa	6	S/. 1,128,720.00	6	S/. 1,128,720.00	0.00%	0.00%
Acuerdo marco	21	S/. 2,045,712.00	16	S/. 1,731,646.60	76.19%	84.65%
Total	196	S/. 206,008,714.46	151	S/. 179,839,559.69	77.04%	87.30%

Nota: SEACE V. 03

De la figura 10 observamos que, los procedimientos como SIE y contratación directa lograron un cumplimiento cercano o igual al 100%, lo que demuestra una gestión eficiente en estas modalidades. Por otro lado, los procedimientos CP y SCI no lograron ejecución, lo que implica deficiencias en su planificación o implementación; y el AS y el LP presentaron una ejecución aceptable, aunque por debajo del 100%, especialmente en cantidad de procesos.

Se puede inferir entonces que, la ejecución del PAC 2019 del GORE de Huancavelica fue satisfactoria en términos financieros, con un cumplimiento del 87.30% del monto programado. Sin embargo, el número de procesos ejecutados (77,04%) revela áreas de mejora en la gestión y planificación. Los procedimientos CP y SCI se destacan por su inejecución, mientras que el éxito en SIE y contratación directa es un ejemplo de buena práctica.

Una vez analizada la ejecución global del PAC según tipo de procedimientos, es importante hacer un análisis de la relación PIA-PIM/PAC durante el periodo 2019, en razón a que proporciona un diagnóstico integral del desempeño presupuestario y de contratación pública del Gobierno Regional en análisis. Permite detectar puntos críticos en la planificación y ejecución, evaluar la habilidad de reacción ante las demandas territoriales, y asegurar que los fondos destinados sean empleados de forma eficaz y clara, lo cual es esencial para optimizar la administración estatal, cumplir metas estratégicas y maximizar el impacto de las políticas regionales.

Figura 11

Relación PIA-PIM/PAC en el año 2019

MES/ TRIMESTRE	VALOR PAC	VALOR PIA-PIM	PAC/PIA-PIM
PIA 2019		S/. 254,842,528.00	0.00%
IV TRIMESTRE	S/. 206,008,714.46	S/. 330,601,701.00	62.31%
TOTAL	S/. 206,008,714.46	S/. 330,601,701.00	62.31%

Nota: SEACE V. 03

Como se observa de la figura 11, solo el 62.31% del PIM fue considerado dentro del PAC, lo que revela una brecha considerable entre los recursos disponibles y los efectivamente programados para contratación. Esta diferencia podría deberse a una planificación deficiente, una subejecución del gasto o la utilización de otros mecanismos financieros no contemplados en el PAC. Además, la mayor parte de la ejecución contractual se concentró en el cuarto trimestre, lo que sugiere que existieron retrasos en la programación o que las modificaciones presupuestarias se realizaron de forma tardía, obligando a ejecutar la mayor carga de actividades en la última parte del año. Aunque hubo un aumento del presupuesto con respecto al PIA, este crecimiento no se reflejó de manera proporcional en el PAC, lo que implicó un margen importante de recursos sin planificación contractual oportuna. Esta situación pone en evidencia un nivel de articulación moderado entre el presupuesto aprobado y la planificación de contrataciones. El hecho de que más de un tercio del presupuesto no estuviera vinculado a procesos del PAC indica oportunidades claras de mejora en la coordinación entre la programación presupuestaria y la planificación contractual. Una alineación más precisa entre ambas permitiría optimizar el uso de los recursos públicos y evitar su concentración hacia el cierre del ejercicio fiscal.

Si bien se observan logros en modalidades como la selección de ítem específico (SIE) y la contratación directa, que alcanzaron niveles de ejecución cercanos al 100%, también se identifican deficiencias en otras modalidades. Procesos como concurso público (CP) y selección de consultor individual (SCI) no llegaron a ejecutarse, lo que podría reflejar limitaciones en la planificación o problemas operativos. Asimismo, mecanismos como adjudicación simplificada (AS) y licitación pública, aunque con avances aceptables, no lograron cumplir plenamente con los objetivos programados, sobre todo en lo referido a la cantidad de procesos.

En conjunto, estos hallazgos revelan una gestión contractual que, aunque flexible ante nuevas necesidades a lo largo del año, presenta debilidades en la etapa inicial de planificación. La concentración de ejecuciones en el último trimestre no solo tensiona la operatividad institucional, sino que también limita una distribución más equilibrada y eficiente del gasto

público. Por tanto, se hace necesario fortalecer la capacidad de anticipación y coordinación entre el presupuesto y la planificación del PAC, con miras a mejorar la efectividad de la inversión pública.

2.2.2 Análisis del PAC del GORE de Huancavelica durante el año 2020

Figura 12

Evaluación de la programación del PAC periodo 2020

Tipo de proceso	PAC inicial		Modificado al I Trimestre		Modificado al II Trimestre		Modificado al III Trimestre		Modificado al IV Trimestre		TOTAL, PAC IV TRIMESTRE	
	Cant	Monto	Cant	Monto	Cant	Monto	Cant	Monto	Cant	Monto	Cant	Monto
Subasta inversa electrónica	2	S/. 537,914.00	9	S/. 982,616.36	1	S/. 74,000.00	6	S/. 814,008.21	10	S/. 1,911,113.17	28	S/. 4,319,651.74
Comparación de precios	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00
Selección de consultores indiv.	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00
Adjudicación simplificada	0	S/. 0.00	43	S/. 6,783,478.96	9	S/. 1,928,899.93	33	S/. 4,153,353.76	106	S/. 27,046,661.53	191	S/. 39,912,394.18
Concurso público	0	S/. 0.00	5	S/. 4,552,646.58	0	S/. 0.00	1	S/. 441,419.00	5	S/. 3,572,362.15	11	S/. 8,566,427.73
Licitación pública	2	S/. 6,930,782.00	2	S/. 1,444,779.36	5	S/. 781,469.34	5	S/. 10,862,835.33	12	S/. 61,178,119.90	21	S/. 80,416,516.59
Contratación directa	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	5	S/. 781,469.34	7	S/. 2,513,828.00	0	S/. 0.00	12	S/. 3,295,297.34
Acuerdo marco	0	S/. 0.00	8	S/. 939,734.53	0	S/. 0.00	2	S/. 79,452.00	2	S/. 79,542.00	12	S/. 1,019,186.53
Total	4	S/. 7,468,696.00	67	S/. 14,703,255.79	15	S/. 2,784,369.27	52	S/. 18,785,444.30	135	S/. 93,787,798.75	273	S/. 137,529,564.11

Nota: SEACE V. 03

Como se observa en la figura 12, se inició el año con solo 4 procesos programados en el PAC inicial, con un presupuesto de S/. 7,468,696.00. Al finalizar el año, se ejecutaron un total de 273 procesos, lo que representa un incremento del 6725% en cantidad de procesos. Este aumento refleja una significativa ampliación de las necesidades y actividades del Gobierno Regional durante el 2020. Asimismo, el presupuesto inicial de S/. 7,468,696.00 creció hasta S/. 137,529,564.11 al cierre del año, representando un incremento del 1741%. La mayor concentración presupuestal se dio en el IV trimestre, con S/. 93,787,798.75 ejecutados (68.2% del total anual).

Por otro lado, las adjudicaciones simplificadas destacaron como el mecanismo más utilizado, con 191 procesos (69.96% del total). Su presupuesto final fue de S/. 39,912,394.18 (29.02% del total ejecutado), sugiriendo que se usaron mayormente para contrataciones operativas de menor envergadura. Aunque solo se ejecutaron 21 procesos de licitación pública (7.69% del total), concentraron el mayor presupuesto, alcanzando S/. 80,416,516.59 (58.47% del total anual). Esto indica que esta modalidad se utilizó para proyectos o adquisiciones de gran escala. En tanto que, las modalidades de comparación de precios y selección de consultores individuales no se utilizaron, al igual que en años anteriores. Esto sugiere que estas

modalidades no forman parte de la estrategia de contratación del Gobierno Regional. Los procesos de contratación directa y acuerdo marco tuvieron una participación menor tanto en cantidad como en impacto presupuestal. Finalmente, se llevaron a cabo 28 procesos bajo la modalidad de SIE, con un presupuesto total de S/. 4,319,651.74 (3.14% del total). Esto refleja un esfuerzo por promover la eficiencia y la reducción de costos en ciertos procesos específicos. Se puede inferir que, el PAC durante el periodo 2020 mostró un crecimiento sustancial tanto en cantidad de procesos como en presupuesto ejecutado, lo que sugiere un esfuerzo por cubrir demandas emergentes y ejecutar proyectos clave para el desarrollo regional. Sin embargo, el marcado contraste entre el PAC inicial y el total ejecutado pone en evidencia la necesidad de fortalecer la planificación presupuestal y programática del Gobierno Regional. Además, sería pertinente evaluar la eficiencia de los procesos más recurrentes (como adjudicaciones simplificadas) y el impacto de las licitaciones públicas en el cumplimiento de los objetivos regionales.

Figura 13

Ejecución global del PAC según tipo de procedimientos en el año 2020

TIPO DE PROCESO	PAC PROGRAMADO AL CUARTO TRIMESTRE (INICIAL + MODIFICACIONES)		PAC EJECUCIÓN CONTRACTUAL AL CUARTO TRIMESTRE		AVANCE % EN CANTIDADES	AVANCE % EN MONTOS
	Cant	Monto	Cant	Monto		
	Subasta inversa electrónica	28	S/. 4,319,651.74	20		
Comparación de precios	0	S/. -	0	S/. -	0.00%	0.00%
Selección de consultores indiv.	0	S/. -	0	S/. -	0.00%	0.00%
Adjudicación simplificada	191	S/. 39,912,394.18	93	S/. 12,079,178.93	48.69%	30.26%
Concurso público	11	S/. 8,566,427.73	3	S/. 1,961,566.00	27.27%	22.90%
Licitación pública	21	S/. 80,416,516.59	10	S/. 24,989,794.57	47.62%	31.08%
Acuerdo marco	10	S/. 1,019,276.53	8	S/. 877,027.00	80.00%	86.04%
Contratación directa	12	S/. 3,295,297.34	10	S/. 2,913,297.34	83.33%	88.38%
Total	273	S/. 137,529,564.11	144	S/. 45,570,749.57	52.75%	33.14%

Nota: SEACE V. 03

De la figura 13 observamos que el análisis cuantitativo del PAC 2020 refleja desafíos significativos, ya que la ejecución global del PAC en términos de montos fue solo del 33.14%, lo que refleja una brecha significativa entre lo programado y lo ejecutado; situación que podría atribuirse a factores como problemas de planificación, procesos administrativos complejos o ajustes presupuestarios. Por otra parte, el acuerdo marco y la contratación directa presentaron los mayores niveles de avance en términos porcentuales, lo que indica una gestión más eficiente en estas modalidades; en tanto que la Adjudicación Simplificada (AS) y Licitación Pública (LP) tuvieron avances significativamente bajos en comparación con lo programado,

especialmente en montos (30.26% y 31.08%, respectivamente), evidenciando retos operativos y posibles limitaciones en estas modalidades.

La baja ejecución del PAC en términos de cantidad de procesos (52.75%) y montos (33.14%) sugiere la necesidad de mejorar la planificación inicial y la capacidad de ejecución del gobierno regional; además, la concentración de los recursos en pocas modalidades podría indicar limitaciones estructurales o un enfoque desequilibrado.

Una vez analizada la ejecución global del PAC según tipo de procedimientos, es importante hacer un análisis de la relación PIA-PIM/PAC durante el periodo 2020, en razón a que proporciona un diagnóstico integral del desempeño presupuestario y de contratación pública del Gobierno Regional en análisis.

Figura 14

Relación PIA-PIM/PAC en el año 2020

MES/ TRIMESTRE	VALOR PAC	VALOR PIA-PIM	PAC/PIA-PIM
PIA 2020		S/. 218,730,847.00	0.00%
IV TRIMESTRE	S/. 137,529,564.11	S. 273,753,732.00	50.24%
TOTAL	S/. 137,529,564.11	S. 273,753,732.00	50.24%

Nota: SEACE V. 03

Como se observa de la figura 14, al cierre del ejercicio fiscal, solo se programó la ejecución de poco más de la mitad (50.24%) del presupuesto modificado (PIM), lo que refleja una ejecución moderada durante el cuarto trimestre y un saldo considerable de recursos no utilizados. Aunque el PIM superó al presupuesto inicial (PIA), este aumento no se tradujo en un uso efectivo de los recursos, indicando posibles retrasos administrativos, dificultades operativas o deficiencias en la planificación y gestión de proyectos.

El incremento del PIM respecto al PIA responde probablemente a reasignaciones por nuevas prioridades o ampliaciones extraordinarias durante 2020; sin embargo, la baja tasa de ejecución evidencia limitaciones en la capacidad para materializar estas inversiones. De hecho, el análisis del PAC muestra un crecimiento notable en procesos (6,725%) y presupuesto ejecutado (1,741%) respecto a la programación inicial, reflejando un esfuerzo por atender demandas emergentes, aunque persisten obstáculos significativos para cumplir con los objetivos.

En términos de modalidades, las licitaciones públicas concentraron la mayor proporción del presupuesto ejecutado (58.47%), pese a representar solo el 7.69% de los procesos y presentar un avance parcial (31.08%) en montos, señalando dificultades operativas. Por otro lado, las adjudicaciones simplificadas, siendo la modalidad más frecuente (69.96% de los procesos), tuvieron una ejecución relativamente baja (30.26%), lo que podría indicar una sobrecarga en trámites menores con escaso impacto estratégico. Modalidades como el acuerdo marco y la

contratación directa mostraron mejores niveles de avance, sugiriendo mayor eficiencia en su manejo, mientras que la subasta inversa electrónica evidencia un intento por optimizar costos y transparencia en ciertos contratos.

En conjunto, la ejecución total alcanzó solo el 33.14% en montos, evidenciando una brecha considerable entre la programación y la ejecución real, lo cual limita el cumplimiento de las metas regionales y reduce la eficacia en el uso de los recursos públicos. Esta discrepancia entre el PAC inicial y lo finalmente ejecutado revela una planificación insuficiente y ajustes importantes a lo largo del año, lo que resalta la necesidad de fortalecer las herramientas de programación y agilizar los procesos para responder con mayor efectividad a las necesidades emergentes.

2.2.3 Análisis del PAC del GORE de Huancavelica durante el año 2021

Figura 15

Evaluación de la programación del PAC periodo 2021

Tipo de proceso	PAC inicial		Modificado al I Trimestre		Modificado al II Trimestre		Modificado al III Trimestre		Total, PAC (Inicial + Modificaciones)	
	Cant	Monto	Cant	Monto	Cant	Monto	Cant	Monto	Cant	Monto
Subasta inversa electrónica	1	S/. 346,346.00	4	S/. 1,048,226.50	1	S/. 51,000.00	8	S/. 2,571,581.66	14	S/. 4,017,154.16
Comparación de precios	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00
Selección de consultores indiv.	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00
Adjudicación simplificada	2	S/. 956,543.00	53	S/. 5,962,942.35	40	S/. 5,683,846.21	44	S/. 7,802,793.22	139	S/. 20,406,124.78
Concurso público	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	1	S/. 652,500.00	8	S/. 19,173,881.65	9	S/. 19,826,381.65
Licitación pública	0	S/. 0.00	1	S/. 404,396.87	6	S/. 422,926,224.64	8	S/. 30,958,750.03	15	S/. 454,289,371.54
Contratación directa	0	S/. 0.00	5	S/. 3,745,850.00	1	S/. 68,319.91	4	S/. 3,723,263.73	10	S/. 7,537,433.64
Acuerdo marco	1	S/. 48,000.00	8	S/. 973,990.00	3	S/. 210,893.00	4	S/. 362,811.00	16	S/. 1,595,694.00
Total	4	S/. 1,350,889.00	71	S/. 12,135,315.72	52	S/. 429,592,783.76	76	S/. 64,593,081.29	203	S/. 507,672,069.77

Nota: SEACE V. 03

Se observa de la figura 15 que el PAC inicial registró solo 4 procesos programados con un presupuesto de S/. 1,350,889.00. Con las modificaciones a lo largo del año, se ejecutaron finalmente 203 procesos, lo que representa un incremento de 4975% en cantidad de procesos. El presupuesto inicial aumentó drásticamente desde S/. 1,350,889.00 hasta S/. 507,672,069.77, lo que refleja un incremento del 37,518% en términos presupuestales, aumento que está relacionado principalmente con las licitaciones públicas, que dominaron en términos presupuestales. En lo que concierne a los procesos, se llevaron a cabo 139 adjudicaciones simplificadas (68.47% del total), que con un presupuesto total de S/. 20,406,124.78 representaron el 4.02% del presupuesto total, aunque fueron la modalidad más utilizada. Por otro lado, aunque las licitaciones públicas solo representaron 15 procesos (7.39% del total), concentraron el 89.51% del presupuesto total con S/. 454,289,371.54, sugiriendo que esta

modalidad fue utilizada para proyectos de gran escala y alta inversión. Por el contrario, la comparación de precios y selección de consultores, no se utilizaron durante el año 2021, al igual que en años anteriores, mostrando una tendencia de exclusión de estas modalidades; en tanto que, las contrataciones directas, aunque poco frecuentes (10 procesos), representaron un presupuesto significativo de S/. 7,537,433.64, lo que indica que se emplearon para necesidades puntuales y específicas. Como se vislumbra, el II trimestre sobresale con un presupuesto de S/. 429,592,783.76, lo que representa el 84.63% del total anual, lo que sugiere que la mayoría de las modificaciones significativas y grandes contrataciones ocurrieron durante este período.

Se puede inferir entonces que, el PAC durante el periodo 2021 evidenció un aumento sustancial tanto en la cantidad de procesos como en el presupuesto ejecutado, destacándose las licitaciones públicas como la modalidad más relevante en términos económicos, las adjudicaciones simplificadas dominaron en frecuencia, probablemente para atender contrataciones operativas; y la alta concentración de modificaciones en el II trimestre refleja una planificación inicial que fue ampliamente superada por las necesidades emergentes durante el año.

Figura 16

Ejecución global del PAC según tipo de procedimientos en el año 2021

TIPO DE PROCESO	PAC PROGRAMADO AL TERCER TRIMESTRE		PAC EJECUTADO AL TERCER TRIMESTRE		AVANCE % EN CANTIDADES	AVANCE % EN MONTOS
	Cant	Monto	Cant	Monto		
	Subasta inversa electrónica	14	S/. 4,017,154.16	10		
Comparación de precios	0	S/. -	0	S/. -	0.00%	0.00%
Selección de consultores indiv.	0	S/. -	0	S/. -	0.00%	0.00%
Adjudicación simplificada	139	S/. 20,406,124.78	73	S/. 9,933,692.25	52.52%	48.68%
Concurso público	9	S/. 19,826,381.65	4	S/. 7,663,360.82	0.00%	0.00%
Licitación pública	15	S/. 454,289,371.54	5	S/. 279,211,655.83	33.33%	61.46%
Contratación directa	10	S/. 7,537,433.64	6	S/. 3,814,169.91	0.00%	0.00%
Acuerdo marco	16	S/. 1,595,604.00	9	S/. 1,050,149.00	56.25%	65.82%
Total	203	S/. 507,672,069.77	107	S/. 303,851,086.97	52.71%	59.85%

Nota: SEACE V. 03

Se observa de la figura 16 que, en lo que respecta al avance global del PAC durante el periodo 2021, se ejecutaron el 52.71% de los procesos programados y el 59.85% de los montos asignados, reflejando un desempeño desigual. La licitación pública y adjudicación simplificada representaron los mayores montos programados, aunque la primera destacó en ejecución presupuestal (61.46%), mientras que la segunda tuvo un desempeño más limitado (48.68% en montos). Asimismo, los procedimientos como SIE y Acuerdo Marco tuvieron resultados positivos en términos de cumplimiento, sugiriendo buena planificación en estas modalidades.

Los desafíos estructurales relacionados con la ejecución de procesos complejos y de alto impacto financiero, como las licitaciones públicas, siguen siendo evidentes, razón por la que se requieren mejoras en la planificación y ejecución para maximizar el uso de los recursos disponible.

Figura 17

Relación PIA-PIM/PAC en el año 2021

MES/ TRIMESTRE	VALOR PAC	VALOR PIA-PIM	PAC/PIA-PIM
PIA 2021		S/. 277,684,977.00	0.00%
IV TRIMESTRE	S/. 507,672,069.77	S/. 358,421,389.00	141.64%
TOTAL	S/. 507,672,069.77	S/. 358,421,389.00	141.64%

Nota: SEACE V. 03

De la figura 17 se observa que, durante 2021, el presupuesto inicial para el PAC del GORE de Huancavelica fue de S/. 277,684,977.00, sin modificaciones hasta el último trimestre, cuando se registró un aumento considerable que elevó el presupuesto modificado (PIM) a S/. 358,421,389.00, lo que representa un incremento del 141.64%. Sin embargo, la ejecución total superó ampliamente esta cifra, alcanzando S/. 507,672,069.77, lo que evidencia que las contrataciones y compromisos asumidos excedieron incluso el presupuesto modificado.

Este comportamiento revela limitaciones en la planificación inicial, que no anticipó las necesidades reales, generando ajustes presupuestarios significativos y contrataciones emergentes que superaron las previsiones del PIA. La diferencia entre el PAC ejecutado y el PIM subraya la importancia de fortalecer los procesos de planificación, monitoreo y control para evitar desequilibrios y mejorar la eficiencia en el uso de los recursos públicos.

En cuanto a las modalidades de contratación, las licitaciones públicas concentraron el mayor volumen presupuestal, ejecutando proyectos de gran escala, mientras que las adjudicaciones simplificadas predominaron en número de procesos, orientadas principalmente a atender requerimientos operativos menores. Globalmente, se ejecutó el 52.71% de los procesos programados y el 59.85% del presupuesto asignado, indicando un desempeño heterogéneo entre las diferentes modalidades.

Además, la mayoría de los ajustes presupuestarios y contrataciones relevantes se registraron en el segundo trimestre, probablemente en respuesta a demandas emergentes y modificaciones en la planificación inicial. En síntesis, la ejecución del PAC en 2021 mostró una expansión notable tanto en recursos como en procesos, pero también evidenció desafíos estructurales relacionados con la planificación y el control presupuestal, lo que destaca la necesidad de fortalecer los mecanismos de previsión para asegurar un uso más eficiente y equilibrado de los fondos públicos.

2.2.4 Análisis del PAC del GORE de Huancavelica durante el año 2022

Figura 18

Evaluación de la programación del PAC periodo 2022

Tipo de proceso	PAC inicial		PAC Modificado al I Trimestre		PAC Modificado al II Trimestre		PAC Modificado al III Trimestre		PAC Modificado al IV Trimestre		TOTAL PAC II TRIM (PAC INI +MOD I TRIM + MOD II TRIM + III TRIM + IV TRIM)	
	Cant	Monto	Cant	Monto	Cant	Monto	Cant	Monto	Cant	Monto	Cant	Monto
Subasta inversa electrónica	1	S/. 346,346.00	23	S/. 4,268,266.42	4	S/. 310,480.80	2	S/. 148,000.00	4	S/. 966,297.80	34	S/. 6,039,391.02
Comparación de precios	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00
Selección de consultores indiv.	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00
Adjudicación simplificada	2	S/. 4,840,981.91	82	S/. 10,796,580.11	43	S/. 6,612,094.88	50	S/. 18,908,554.08	12	S/. 1,292,975.00	189	S/. 42,451,185.98
Concurso público	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	2	S/. 2,024,294.00	1	S/. 500,798.39	0	S/. 0.00	3	S/. 2,525,092.39
Licitación pública	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	1	S/. 772,933.87	6	S/. 68,930,530.69	2	S/. 6,554,647.28	9	S/. 76,258,111.84
Contratación directa	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	0	S/. 0.00	2	S/. 101,000.00	0	S/. 0.00	2	S/. 101,000.00
Acuerdo marco	3	S/. 413,894.89	5	S/. 701,368.00	3	S/. 203,001.90	7	S/. 420,958.60	1	S/. 83,000.00	19	S/. 1,822,223.39
Total	6	S/. 5,601,222.80	110	S/. 15,766,214.53	53	S/. 9,922,805.45	68	S/. 89,009,841.76	19	S/. 8,896,920.08	256	S/. 129,197,004.62

Nota: SEACE V. 03

Como se observa de la figura 18, el PAC inicial registró 6 procesos con un presupuesto de S/. 5,601,222.80, siendo que, con las modificaciones a lo largo del año, se ejecutaron 256 procesos, reflejando un incremento de 4167% en la cantidad de procesos. El presupuesto inicial pasó de S/. 5,601,222.80 a S/. 129,197,004.62, lo que representa un incremento del 2206% en términos presupuestales, aumento que se debió principalmente a las licitaciones públicas y adjudicaciones simplificadas.

Entre las modalidades con mayor relevancia durante este periodo, se encuentran las adjudicaciones simplificadas, pues se llevaron a cabo 189 procesos (73.83% del total) con un presupuesto de S/. 42,451,185.98, representando el 32.85% del presupuesto total. Mientras que, aunque menos frecuentes las licitaciones públicas (9 procesos, 3.52%) concentraron el 59.03% del presupuesto total con S/. 76,258,111.84, indicando que esta modalidad se usó para grandes contrataciones y proyectos de alta inversión. Caso contrario los procesos de comparaciones de precios y selección de consultores, pues no se realizaron procesos bajo estas modalidades; y aunque solo se llevaron a cabo 2 procesos de contrataciones directas, su impacto presupuestal fue bajo, con S/. 101,000.00. Finalmente, se advierte que el III Trimestre se destacó como el período con mayor ejecución presupuestal, alcanzando S/. 89,009,841.76 (68.90% del total), sugiriendo que la mayor parte de los procesos se concentraron hacia la mitad del año, probablemente debido a ajustes y ampliaciones presupuestales.

Se infiere entonces que, el PAC durante el periodo 2022 mostró una tendencia de crecimiento tanto en la cantidad de procesos como en la ejecución presupuestal, destacándose las

adjudicaciones simplificadas en frecuencia y las licitaciones públicas en términos económicos; y suscitándose la concentración de modificaciones en el III trimestre, reflejando una planificación inicial insuficiente o necesidades emergentes que requirieron una mayor inversión.

Figura 19

Ejecución global del PAC según tipo de procedimientos en el año 2022

TIPO DE PROCESO	PAC PROGRAMADO AL CUARTO TRIMESTRE (Inicial + Modificaciones)		PAC EJECUCION CONTRACTUAL AL CUARTO TRIMESTRE		AVANCE % EN CANTIDADES	AVANCE % EN MONTOS
	Cant	Monto	Cant	Monto		
	Subasta inversa electrónica	34	S/. 6,039,391.02	30		
Comparación de precios	0	S/. -	0	S/. -	0.00%	0.00%
Selección de consultores indiv.	0	S/. -	0	S/. -	0.00%	0.00%
Adjudicación simplificada	189	S/. 42,451,185.98	136	S/. 24,577,303.44	71.96%	57.90%
Concurso público	3	S/. 2,525,092.39	2	S/. 1,238,408.39	0.00%	0.00%
Licitación pública	9	S/. 76,258,111.84	2	S/. 26,719,730.38	22.22%	35.04%
Acuerdo marco	19	S/. 1,822,223.39	7	S/. 1,257,506.89	36.84%	69.01%
Contratación directa	2	S/. 101,000.00	2	S/. 101,000.00	0.00%	0.00%
Total	256	S/. 129,197,004.62	179	S/. 59,582,577.12	69.92%	46.12%

Nota: SEACE V. 03

Como se observa de la figura 19, en comparación con años anteriores, la ejecución en términos de cantidad (69.92%) muestra una mejora significativa, aunque en términos de montos sigue siendo baja (46.12%), reflejando un desempeño limitado en términos de uso financiero. La SIE destaca con un avance significativo tanto en cantidad (88.24%) como en montos (94.19%), evidenciando una buena planificación y ejecución; mientras que la contratación directa tuvo un cumplimiento completo (100%) en ambas métricas, reflejando una gestión eficiente en esta modalidad. Por otro lado, la Licitación Pública (LP) tuvo un bajo desempeño, con un avance del 22.22% en cantidad y 35.04% en montos, indicando limitaciones en la implementación de este procedimiento; y el Acuerdo Marco presentó un desempeño bajo en cantidad de procesos (36.84%), aunque logró un nivel aceptable en términos de montos (69.01%).

Puede vislumbrarse también desafíos en procedimientos de mayor impacto, pues la Adjudicación Simplificada (AS), que representa el mayor volumen de procedimientos programados, tuvo una ejecución del 71.96% en cantidad, pero un avance limitado del 57.90% en montos. Esto sugiere una ejecución parcial de los proyectos más relevantes. Por ello, se puede inferir que, en general, aunque el PAC del GORE de Huancavelica en 2022 presentó un desempeño aceptable en términos de cantidad de procesos ejecutados, los bajos niveles de ejecución en términos financieros destacan la necesidad mejorar la planificación inicial para

maximizar la ejecución financiera del PAC y reducir la brecha entre lo programado y ejecutado, fortalecer la capacidad operativa y administrativa en procedimientos más complejos (LP y AS), dado su impacto en el presupuesto global de contratación; e implementar herramientas de seguimiento más dinámicas y ajustes oportunos durante el año fiscal para garantizar que la planificación se alinee con las necesidades reales y la disponibilidad de recursos.

Una vez analizada la ejecución global del PAC según tipo de procedimientos, es importante hacer un análisis de la relación PIA-PIM/PAC durante el periodo 2022, en razón a que proporciona un diagnóstico integral del desempeño presupuestario y de contratación pública del GORE en análisis.

Figura 20

Relación PIA-PIM/PAC en el año 2022

MES/ TRIMESTRE	VALOR PAC	VALOR PIA-PIM	PAC/PIA-PIM
PIA 2022		S/. 195,378,311.00	0.00%
IV TRIMESTRE	S/.129,197,004.62	S/. 367,842,815.00	35.12%
TOTAL	S/.129,197,004.62	S/. 367,842,815.00	35.12%

Nota: SEACE V. 03

Como se observa de la figura 20, la ejecución del PAC se concentró en este período, sugiriendo que las decisiones estratégicas y operativas de mayor envergadura se llevaron a cabo hacia el cierre del año. El incremento significativo del PIM (88,2%) respecto al PIA refleja una ampliación considerable de recursos disponibles para el Gobierno Regional durante el año 2022; lo que pudo deberse a reasignaciones presupuestales, ingresos adicionales, o cambios en las prioridades gubernamentales, lo que muestra una flexibilidad en la gestión del presupuesto para atender necesidades emergentes. La ejecución del PAC en términos de montos fue 35.12% del PIM, lo que destaca un problema estructural en la capacidad del Gobierno Regional para materializar los proyectos y programas planificados, considerando los recursos disponibles.

Finalmente, el hecho de que la ejecución del PAC se concentrase exclusivamente en el último trimestre, puede indicar una planificación inicial limitada o desfasada, dependencia de recursos asignados tardíamente o reprogramaciones y ajustes de última hora.

De todo lo expuesto, se observa que, en términos generales, el PAC durante el periodo 2022 del Gobierno Regional de Huancavelica mostró un crecimiento significativo en la cantidad de procesos ejecutados y en los montos presupuestales asignados, aunque también reveló importantes desafíos en la planificación y ejecución financiera. En cuanto a los logros, se destacó un incremento del 4167% en la cantidad de procesos y del 2206% en términos presupuestales, impulsados principalmente por las licitaciones públicas y las adjudicaciones

simplificadas. Estas últimas representaron la mayor parte de los procedimientos (73.83%) y el 32.85% del presupuesto total, mientras que las licitaciones públicas, aunque menos frecuentes (3.52%), concentraron el 59.03% del presupuesto, reflejando su uso para grandes contrataciones. Sin embargo, se identificaron modalidades de contratación con bajo desempeño o uso nulo, como las contrataciones directas (solo 2 procesos con impacto limitado) y la ausencia de comparación de precios y selección de consultores. Asimismo, se observó que el III trimestre concentró el mayor porcentaje de ejecución presupuestal (68.90%), lo que podría reflejar una planificación inicial insuficiente o la necesidad de atender demandas emergentes mediante modificaciones y ampliaciones presupuestales.

Comparado con años anteriores, se evidenció una mejora en la ejecución en términos de cantidad de procesos (69.92%), aunque los niveles financieros siguen siendo bajos (46.12%), lo que resalta una brecha significativa entre lo programado y lo ejecutado. Modalidades como la Subasta Inversa Electrónica mostraron buenos resultados en términos de planificación y ejecución (88.24% en cantidad y 94.19% en montos), mientras que las licitaciones públicas y las adjudicaciones simplificadas evidenciaron limitaciones operativas y financieras, con porcentajes de avance relativamente bajos, especialmente en montos ejecutados (35.04% y 57.90%, respectivamente).

Finalmente, la concentración de la ejecución hacia el último trimestre, junto con un uso limitado del presupuesto (35.12% del PIM), refleja problemas estructurales en la capacidad operativa del Gobierno Regional para ejecutar los proyectos planificados. Esto resalta la necesidad de mejorar la planificación inicial, fortalecer las capacidades administrativas en procesos complejos, e implementar herramientas de seguimiento dinámicas y ajustes oportunos durante el año fiscal para garantizar una alineación más efectiva entre lo planificado, lo ejecutado y las necesidades reales.

2.3. Análisis de la credibilidad presupuestal del GORE de Huancavelica, periodo 2019-2022

La credibilidad presupuestal se refiere a la capacidad de un gobierno para ejecutar su presupuesto de manera eficiente, efectiva y predecible, asegurando que los recursos asignados logren el impacto esperado en el desarrollo socioeconómico.

2.3.1. Resultados del gasto agregado

2.3.1.1. Gasto agregado

Analizar el gasto agregado es crucial para evaluar la credibilidad presupuestaria del GORE de Huancavelica 2019-2022, ya que permite medir la capacidad de planificación y ejecución de los recursos públicos, así como la estabilidad y predictibilidad del presupuesto. Este análisis es importante porque permite identificar debilidades en la planificación presupuestaria, evaluar la estabilidad financiera del gobierno regional y medir la eficiencia en la ejecución del gasto.

Tabla 15

Gasto agregado- PIA vs. devengado periodo 2019-2022

Año Fiscal	PIA	Año Fiscal	PIA
2019	923	1,085	117%
2020	995	1,107	111%
2021	1,022	1,208	118%
2022	1,029	1,263	123%

Fuente: Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas

Se vislumbra de la Tabla 15, que entre 2019 y 2022, el GORE de Huancavelica mostró un patrón consistente en el que el monto devengado superó al presupuesto inicial asignado (PIA) cada año. Los datos indican ejecuciones que oscilaron entre el 111% y 123%, con un PIA que pasó de 923 millones en 2019 a 1,029 millones en 2022, mientras que el devengado creció de 1,085 a 1,263 millones de soles en el mismo periodo. Esta situación refleja la necesidad recurrente de recursos adicionales y frecuentes modificaciones presupuestarias durante el año fiscal.

Aunque superar el 100% de ejecución puede interpretarse como un indicio de capacidad para gastar, también evidencia deficiencias en la planificación inicial, que subestima las verdaderas necesidades y genera una dependencia de ajustes continuos. Idealmente, el PIA debería reflejar con mayor precisión las demandas y capacidades reales para minimizar la incertidumbre y favorecer la estabilidad presupuestaria. La repetida necesidad de ampliar el presupuesto plantea

dudas sobre la eficiencia y disciplina fiscal del gobierno regional, especialmente si los incrementos responden a gastos imprevistos o reasignaciones tardías que no priorizan inversiones estratégicas.

Desde la perspectiva de la racionalidad administrativa (Giraldo, 2007), estos resultados señalan que la gestión presupuestaria ha carecido de la previsión necesaria para ajustar oportunamente las asignaciones a las demandas emergentes, comprometiendo la estabilidad y predictibilidad financiera. Por tanto, se recomienda fortalecer los mecanismos de formulación y control presupuestario para que el PIA refleje con mayor exactitud las necesidades reales y que los incrementos en gasto respondan a prioridades estratégicas en lugar de ajustes administrativos. En suma, el análisis del periodo 2019-2022 muestra que, si bien el Gobierno Regional ha logrado ejecutar montos superiores al presupuesto inicial, la credibilidad y planificación presupuestaria requieren mejoras sustanciales para evitar desbalances y optimizar la gestión financiera pública.

Tabla 16

Comparación entre el PIA y el monto devengado en cada ejercicio fiscal

Etiquetas de fila	Suma de PIA	Suma de devengado
2019	923,464,521.00	1,084,911,957.92
2020	994,617,046.00	1,106,555,948.31
2021	1,022,257,563.00	1,207,828,302.52
2022	1,028,693,334.00	1,262,553,214.26
Total	3,969,032,464.00	4,661,849,423.01

Fuente: Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas

Como se evidencia de la Tabla 16, durante el periodo 2019-2022, el GORE de Huancavelica evidenció una constante superación del PIA por parte del monto devengado cada año. En 2019, el PIA fue de 923.464.521 soles, mientras que el devengado alcanzó 1.084.911.957 soles, equivalente a un 117,48% de ejecución. Esta tendencia se mantuvo en los años siguientes: en 2020, con un 111,26%; en 2021, un 118,15%; y en 2022, un 122,73%. Estos datos reflejan una discrepancia persistente entre la planificación presupuestaria inicial y la ejecución efectiva, evidenciando que la asignación de recursos en la formulación del presupuesto resulta insuficiente para cubrir las necesidades reales durante el ejercicio fiscal.

Idealmente, un presupuesto creíble debe ser elaborado con precisión para minimizar ajustes posteriores; sin embargo, el patrón observado sugiere que la programación financiera inicial no anticipa adecuadamente las demandas del gobierno regional. Esto podría explicarse por una subestimación de costos operativos, la necesidad de gestionar recursos adicionales a lo largo

del año, o la falta de una planificación estratégica acorde con la capacidad de ejecución institucional.

Desde la gestión pública, esta situación tiene implicaciones mixtas: por un lado, muestra flexibilidad para reasignar fondos y responder a necesidades emergentes; por otro, revela debilidades en la formulación presupuestaria que pueden generar incertidumbre, afectar la eficiencia y limitar la efectividad del gasto público. El aumento progresivo tanto del PIA como del devengado indica una mayor disponibilidad de recursos y una mejora en la capacidad de ejecución, pero la falta de alineación entre la programación inicial y la ejecución compromete la predictibilidad y puede ocasionar un uso ineficiente de los fondos.

Este escenario se enmarca en la teoría de la racionalidad administrativa, que resalta la importancia de decisiones basadas en información precisa y planificación anticipada (Giraldo, 2007). La persistente superación del PIA revela deficiencias en los procesos de organización y distribución presupuestaria, limitando la capacidad para prever y gestionar los recursos con eficacia. Según esta teoría, la formulación presupuestaria debe sustentarse en datos confiables y criterios técnicos que reflejen las necesidades reales, algo que en este caso no se ha logrado plenamente, evidenciando una planificación insuficiente y dependencia de modificaciones constantes.

En síntesis, el análisis del GORE de Huancavelica muestra que, pese a una alta capacidad de ejecución, existen fallas significativas en la credibilidad presupuestaria. Para fortalecer la estabilidad y eficiencia financiera, es necesario mejorar la formulación del PIA con proyecciones más ajustadas, optimizar el seguimiento y control presupuestario, y reducir la dependencia de modificaciones durante el ejercicio fiscal. Solo así se podrá alcanzar una gestión fiscal más predecible y alineada con los objetivos regionales de desarrollo.

2.3.2. Resultados en la composición del gasto

Este índice analiza el grado en que las redistribuciones entre las principales clases presupuestarias durante la implementación del presupuesto han aportado a la dispersión en la estructura del gasto.

2.3.2.1. Resultados en la composición del gasto por la clasificación funcional

La composición del gasto público según la clasificación funcional refleja las prioridades del Estado en la asignación de recursos a distintos sectores:

Tabla 17*Composición del gasto por clasificación funcional del año 2019*

Función	PIA (S/)	Presupuesto Ajustado (S/)	Devengado (S/)	Desviación (S/)	% Desviación
Educación	501,406,069	589,065,900	558,259,600	30,806,300	5.23%
Salud	215,770,954	253,493,800	256,729,100	-3,235,300	-1.28%
Transporte	71,506,241	84,007,530	89,844,810	-5,837,280	-6.95%
Planeamiento, Gestión y Reserva de Contingencia	45,157,508	53,052,300	83,193,000	-30,140,700	-56.81%
Agropecuaria	32,282,292	37,926,140	25,478,730	12,447,410	32.82%

Fuente: Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas

De acuerdo con la Tabla 17, en 2019, los sectores de educación y salud recibieron los presupuestos más elevados, seguidos por transporte, planeamiento y agropecuaria. Sin embargo, la comparación entre el presupuesto inicial (PIA), el ajustado y el devengado muestra variaciones significativas en la ejecución. Educación presentó un devengado de S/. 558.2 millones, con una desviación del 5.23% respecto al presupuesto ajustado, lo que indica una gestión eficiente y un gasto alineado con las necesidades del sector. En salud, el gasto superó ligeramente lo previsto (desviación negativa de -1.28%), posiblemente debido a mayor demanda o reasignaciones para emergencias. Transporte tuvo un comportamiento similar, con un devengado que excedió en un 6.95% el presupuesto ajustado, atribuible a proyectos de infraestructura adicionales o ajustes en la planificación. El sector planeamiento, gestión y reserva de contingencia evidenció el mayor sobregasto, con una ejecución un 56.81% superior al presupuesto ajustado, reflejando la atención a imprevistos o reasignaciones de último minuto. En contraste, agropecuaria registró una ejecución inferior al presupuesto asignado, con una subejecución del 32.82%, atribuible a problemas de gestión y retrasos en la implementación de programas.

Estos resultados se enmarcan en la teoría de la racionalidad administrativa, que reconoce que la planificación y ejecución presupuestaria pública se basan en decisiones con información limitada (Giraldo, 2007). Las discrepancias entre lo programado y lo ejecutado reflejan una búsqueda de eficiencia dentro de esas limitaciones, donde la administración ajusta recursos para responder a necesidades emergentes, como en salud y transporte, mientras que en agropecuaria se evidencian dificultades operativas. Así, las decisiones públicas no son totalmente racionales, sino adaptativas ante cambios y restricciones.

Aunque la correcta ejecución en educación y salud fortalece la credibilidad del Gobierno Regional de Huancavelica, las desviaciones en otros sectores revelan deficiencias en la planificación y administración de recursos, generando incertidumbre en la población y entes

fiscalizadores sobre la capacidad del gobierno para gestionar eficientemente su presupuesto, lo que afecta la percepción de transparencia y eficacia en la gestión pública.

Tabla 18

Composición del gasto por clasificación funcional del año 2020

Función	PIA (S/)	Presupuesto Ajustado (S/)	Devengado (S/)	Desviación (S/)	% Desviación
Educación	494,261,028	549,887,500	558,561,600	-8,674,134	-1.58%
Salud	201,802,022	224,513,800	311,218,400	-86,704,650	-38.62%
Planeamiento, Gestión y Reserva de Contingencia	70,193,947	78,093,910	81,931,450	-3,837,545	-4.91%
Transporte	122,700,815	136,510,100	71,289,210	65,220,930	47.78%
Agropecuaria	57,269,076	63,714,410	29,217,380	34,497,030	54.14%

Fuente: Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas

Se vislumbra de la Tabla 18 que, en 2020, la ejecución presupuestaria de los diferentes sectores mostró variaciones marcadas, reflejando el impacto de la pandemia en la gestión financiera. En educación, el gasto devengado fue de S/ 558.5 millones, con una desviación negativa de 1.58% respecto al presupuesto ajustado, lo que sugiere una adecuada adaptación a la emergencia, especialmente mediante la implementación de estrategias de educación a distancia. En contraste, salud experimentó un incremento significativo en su ejecución, con un devengado de S/ 311.2 millones, superando en 38.62% el presupuesto ajustado, debido a la priorización de recursos para fortalecer el sistema sanitario ante la crisis.

En planeamiento, gestión y reserva de contingencia, la ejecución fue cercana al presupuesto, con una desviación de -4.91%, reflejando una administración coherente en un contexto complejo. Sin embargo, transporte mostró una baja ejecución, con solo el 52.22% del presupuesto ajustado gastado, atribuible a las restricciones de movilidad y la paralización de proyectos por la pandemia. Agropecuaria presentó la mayor subejecución, con un gasto un 54.14% menor que el previsto, debido a dificultades operativas y logísticas derivadas de la emergencia sanitaria.

Estos resultados se fundamentan en la teoría de la Nueva Gestión Pública (NGP), que enfatiza la eficiencia y flexibilidad en la administración pública. La distribución de fondos y la priorización del gasto según necesidades emergentes, como en salud, ejemplifican un enfoque gerencial dinámico, adaptado a la crisis. Por otro lado, la subejecución en sectores como transporte y agropecuario refleja limitaciones operativas y restricciones que afectaron la continuidad de programas.

No obstante, la credibilidad presupuestaria del Gobierno Regional de Huancavelica en 2020 se vio afectada por esta heterogeneidad en la ejecución. Mientras educación y planeamiento mostraron eficiencia y previsibilidad, las desviaciones significativas en otros sectores ponen en evidencia deficiencias en la planificación y reasignación de recursos. Aunque la emergencia sanitaria demandó ajustes rápidos, la incapacidad para cumplir con el gasto en áreas clave puede debilitar la confianza en la capacidad del gobierno para gestionar los recursos públicos eficazmente en situaciones de crisis.

Tabla 19

Composición del gasto por clasificación funcional del año 2021

Función	PIA (S/)	Presupuesto Ajustado (S/)	Devengado (S/)	Desviación (S/)	% Desviación
Educación	496,751,860	586,927,400	573,970,600	12,956,740	2.21%
Salud	264,200,244	312,160,600	354,676,100	-42,515,460	-13.62%
Transporte	160,920,405	190,132,300	111,929,600	78,202,750	41.13%
Planeamiento, Gestión y Reserva de Contingencia	32,055,458	37,874,500	80,163,700	-42,289,200	-111.66%
Agropecuaria	22,796,204	26,934,410	36,212,270	-9,277,860	-34.45%

Fuente: Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas

Se observa de la Tabla 19 que, en 2021, la ejecución presupuestaria de los sectores mostró tendencias variadas en el marco de la recuperación post-pandemia. En educación, el gasto devengado fue de S/ 573.9 millones, apenas un 2.21% por debajo del presupuesto ajustado, reflejando estabilidad en la inversión y el retorno gradual a la presencialidad. Salud, en cambio, superó su presupuesto ajustado en un 13.62%, con un gasto de S/ 354.6 millones, lo que evidencia la continuidad de esfuerzos para fortalecer el sistema sanitario mediante infraestructura, personal e insumos. El sector transporte presentó una subejecución significativa, gastando solo el 58.87% del presupuesto ajustado, posiblemente por retrasos en proyectos de infraestructura o limitaciones administrativas. Planeamiento, gestión y reserva de contingencia evidenciaron un gasto que duplicó el presupuesto asignado, con una desviación negativa del 111.66%, debido a reasignaciones para cubrir gastos imprevistos o emergencias. Finalmente, agropecuario mostró un sobre ejercicio del 34.45%, con un gasto superior a lo presupuestado, indicando mayores inversiones para la reactivación económica y apoyo a productores.

Estos resultados se enmarcan en la teoría de la racionalidad administrativa, que destaca la importancia de decisiones basadas en la optimización de recursos y un análisis riguroso de las necesidades, especialmente en contextos complejos como la recuperación post-pandemia. La variabilidad en la ejecución refleja ajustes estratégicos en sectores prioritarios, mientras que la

subejecución en transporte sugiere problemas administrativos que afectan la inversión pública. En general, la gestión presupuestaria apunta a una combinación de estabilidad y adaptación a las nuevas condiciones socioeconómicas.

No obstante, la credibilidad presupuestaria del Gobierno Regional de Huancavelica en 2021 se vio comprometida por la disparidad en la ejecución. Aunque sectores como educación mantuvieron una gestión predecible, la desalineación entre lo presupuestado y ejecutado en salud, transporte, planeamiento y agropecuario plantea interrogantes sobre la capacidad del GORE para administrar los recursos públicos de manera eficiente y transparente en un contexto postcrisis.

Tabla 20

Composición del gasto por clasificación funcional del año 2022

Función	PIA (S/)	Presupuesto Ajustado (S/)	Devengado (S/)	Desviación (S/)	% Desviación
Educación	543,057,850	666,514,900	600,118,600	66,396,300	9.96%
Salud	276,622,038	339,508,400	332,022,000	7,486,400	2.21%
Transporte	88,074,687	108,097,300	126,713,000	-18,615,700	-17.22%
Planeamiento, Gestión y Reserva de Contingencia	34,073,359	41,819,490	83,078,130	-41,258,640	-98.66%
Agropecuaria	37,381,898	45,880,180	49,008,930	-3,128,750	-6.82%

Fuente: Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas

Se observa de la Tabla 20 que, en 2022, la ejecución presupuestaria por función mostró diferencias notables entre lo asignado y lo gastado, lo que permite evaluar la eficiencia en el uso de los recursos públicos según las demandas sectoriales. En educación, aunque el presupuesto ajustado fue de S/ 666.5 millones, se ejecutó un 90% aproximadamente (S/ 600.1 millones), reflejando una subejecución cercana al 10%, posiblemente por retrasos en proyectos o dificultades en la implementación de programas. Salud, con un gasto de S/ 332 millones sobre un presupuesto ajustado de S/ 339.5 millones, registró una ejecución cercana al total previsto, indicando una adecuada gestión orientada a fortalecer los servicios en la etapa post-pandemia. El sector transporte gastó S/ 126.7 millones frente a un presupuesto ajustado de S/ 108.1 millones, con un sobregasto de 17.22%, atribuible a ajustes en obras viales o reasignaciones no planificadas. Planeamiento, gestión y reserva de contingencia duplicaron su gasto respecto al presupuesto (S/ 83 millones devengados vs. S/ 41.8 millones presupuestados), evidenciando una fuerte reasignación para atender emergencias o imprevistos. Finalmente, agropecuario superó levemente su presupuesto ajustado, con una ejecución de S/ 49 millones frente a S/ 45.8

millones, lo que sugiere una demanda mayor por programas de apoyo agrícola o acciones frente a desastres.

Estos resultados encuentran sustento en la teoría de la racionalidad administrativa, que promueve la optimización del gasto público y decisiones basadas en evidencia para alcanzar los objetivos financieros. Las desviaciones observadas, ya sean por subejecución o sobreejecución, reflejan ajustes estratégicos necesarios para responder a contingencias y fortalecer sectores claves, demostrando la capacidad adaptativa de la gestión pública ante cambios socioeconómicos. No obstante, la credibilidad presupuestaria del GORE se vio afectada en 2022 por la heterogeneidad en la ejecución. Mientras que la eficiencia en salud fortaleció la confianza en la administración de recursos, las discrepancias en educación, transporte y planeamiento evidencian dificultades en la planificación y control del gasto, lo que puede incidir negativamente en la percepción sobre la capacidad del GORE para manejar el presupuesto con previsibilidad y transparencia. Esta dualidad indica que, aunque existe flexibilidad para adaptarse a necesidades urgentes, persisten retos en la distribución eficaz de los fondos públicos, comprometiendo la confianza en la gestión fiscal.

2.3.2.2. Resultados en la composición del gasto por la clasificación económica

El contraste entre el PIA y el gasto devengado, analizado a nivel de Genérica de Gasto, es una herramienta clave para evaluar la credibilidad presupuestaria del Gobierno Regional de Huancavelica. Esta evaluación se centra en la precisión con que se planifica y ejecuta el gasto público. Para que un presupuesto sea considerado creíble, debe reflejar fielmente las necesidades financieras desde su formulación, minimizando las discrepancias entre lo presupuestado inicialmente y lo efectivamente gastado.

Tabla 21

Gasto a nivel de genérica de gasto- PIA vs. Devengado

Año Fiscal	PIA (a)	Devengado (b)	Presupuesto Ajustado (c) = ((a * b) / a)	Desviación absoluta (e) = Σ (b - c)	ID-2.1 Porcentaje (f) = (e / c)
2019	923,464,521	1,084,911,958	1,084,911,958	426,871,701	39%
2020	994,617,046	1,106,555,948	1,106,555,948	531,241,263	48%
2021	1,022,257,563	1,207,828,303	1,207,828,303	495,275,133	41%
2022	1,028,693,334	1,262,553,214	1,262,553,214	505,521,893	40%

Fuente: Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas

Los datos reflejados en la Tabla 21 muestran una brecha significativa entre el Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) y el monto devengado durante los años analizados, con desviaciones absolutas que superan los 400 millones de soles anuales y un índice de desviación (ID-2.1)

entre 39% y 48%. Esto indica que el presupuesto inicial no ha logrado anticipar con precisión las necesidades reales de gasto, lo que ha generado la necesidad de ajustes constantes a lo largo del proceso de ejecución. La mayor desviación se registró en 2020 (48%), probablemente vinculada a las medidas extraordinarias implementadas durante la pandemia de COVID-19. No obstante, en los otros años la desviación se mantiene elevada, entre 39% y 41%, evidenciando una problemática estructural en la planificación presupuestaria del Gobierno Regional.

La diferencia marcada entre el presupuesto ajustado y el PIA, donde el primero es siempre mayor, revela una fuerte dependencia de modificaciones para atender demandas imprevistas. Esto puede interpretarse como resultado de: (i) una planificación inicial poco precisa que obliga a realizar frecuentes ajustes, afectando la estabilidad financiera y provocando posibles demoras en la ejecución de proyectos estratégicos; (ii) ajustes tardíos que generan cuellos de botella en las inversiones, impactando sectores prioritarios como salud, educación e infraestructura; y (iii) una distribución inicial deficiente que conduce a reasignaciones apresuradas, sin garantizar criterios de eficiencia o prioridad regional.

La calidad del gasto público también depende de la forma en que se distribuyen y ajustan los recursos durante el año fiscal. La alta desviación entre 2019 y 2022 sugiere una planificación deficiente y poco alineada con las necesidades reales del Gobierno Regional, donde la constante necesidad de modificaciones compromete la eficiencia y la oportunidad en la provisión de bienes y servicios. Además, parte del incremento en el gasto devengado podría estar destinado a cubrir costos administrativos o corrientes, en lugar de potenciar la inversión pública.

Este análisis encuentra respaldo en la teoría de la racionalidad administrativa, que subraya la importancia de una planificación estructurada y eficiente para optimizar la asignación de recursos y reducir la incertidumbre en la gestión pública (Giraldo, 2007). La significativa discrepancia entre el PIA y lo devengado refleja una falta de previsión en la planificación presupuestaria del Gobierno Regional de Huancavelica. Esta teoría plantea que las organizaciones públicas deben implementar mecanismos para distribuir los recursos eficientemente desde la etapa inicial, evitando la dependencia excesiva de ajustes posteriores. La continua necesidad de modificaciones sugiere que el presupuesto inicial no refleja con exactitud las necesidades reales, provocando inestabilidad y retrasos en proyectos claves. Asimismo, la teoría enfatiza la importancia de la eficacia y puntualidad en la administración financiera; los ajustes tardíos o reasignaciones a áreas no prioritarias evidencian deficiencias en la estructura organizativa y en la toma de decisiones.

La credibilidad presupuestaria de un gobierno regional depende en gran medida de la precisión con la que el PIA refleja las necesidades reales de gasto y de la estabilidad de su ejecución sin requerir constantes modificaciones. En este análisis se examinan los resultados del gasto y la incidencia de las modificaciones presupuestarias en el GORE de Huancavelica 2019-2022, considerando la desviación absoluta, la cantidad de modificaciones y su repercusión en la implementación del presupuesto.

Tabla 22

Resultados en la composición de gasto e identificación de las modificaciones presupuestarias

ENTIDAD	AF	PLIEG.	UE	PIA (a)	DEV. (b)	PA (c) = ((a * Σb) / Σa)	DAA (d)	ID-2.1 Porcentaj e (e) = (d / c)	NOTAS DE MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS				IMPORTE TOTAL DE MODIFICACIONES (j) = (f + h)	Nº TOTAL DE MODIFICACIONES (k) = (g + i)	REPRESENTACIÓN % (l) = (j / a)
									NIVEL FUNCIONAL PROGRAMÁTICO (Créditos y Anulaciones)		INSTITUCIONAL				
									(S/) (f)	(Cantidad) (g)	(S/) (h)	(Cantidad) (i)			
GOBIERNO REGIONAL DE HUANCVELICA	2019	1	26	923	1,085	1,085	427	39%	1,019	7,227	295	867	1,314	8,094	142%
	2020	1	26	995	1,107	1,107	531	48%	953	6,993	303	1,241	1,256	8,234	126%
	2021	1	26	1,022	1,208	1,208	495	41%	907	7,683	391	1,235	1,297	8,918	127%
	2022	1	26	1,029	1,263	1,263	506	40%	945	8,370	384	1,265	1,329	9,635	129%

Fuente: Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas

Los datos de la Tabla 22 reflejan que en todos los años analizados el gasto devengado superó al PIA, lo que evidencia que el presupuesto aprobado inicialmente fue insuficiente para cubrir las necesidades del Gobierno Regional de Huancavelica, obligando a frecuentes ajustes. Este patrón se mantiene constante, con ejecuciones superiores al 100%: desde 2019, con un gasto de 1,085 millones de soles (117% del PIA), hasta 2022, con 1,263 millones (123% del PIA). Aunque esta sobreejecución puede interpretarse como capacidad de gasto, revela problemas en la planificación inicial y una dependencia sostenida de modificaciones presupuestarias para adecuar los recursos a la realidad.

La diferencia entre el PIA y el presupuesto ajustado también muestra una inexactitud importante en la formulación inicial, con desviaciones entre 39% y 48% en el período 2019-2022. En particular, 2020 presentó la mayor desviación (48%), asociada probablemente a la emergencia sanitaria por la pandemia. Sin embargo, en 2021 y 2022 la desviación, aunque menor, sigue siendo considerable, indicando persistentes dificultades en la planificación que afectan la estabilidad y predictibilidad del gasto.

La cantidad creciente de modificaciones presupuestarias, que pasó de 8,094 en 2019 a 9,635 en 2022 (un aumento del 19%), confirma la necesidad constante de reprogramar recursos. Este elevado volumen puede entorpecer la ejecución eficiente de programas prioritarios, debido a la inestabilidad generada en la gestión financiera. Los ajustes se realizan principalmente mediante créditos presupuestarios —incrementos de recursos— y anulaciones, que implican redistribuciones internas. En 2022, por ejemplo, los créditos alcanzaron 945 millones de soles y 8,370 modificaciones, mientras que las anulaciones sumaron 384 con una importación de 1,265 millones. La predominancia de créditos evidencia que el presupuesto inicial suele ser insuficiente, mientras que las anulaciones reflejan reorientaciones que pueden afectar la continuidad de ciertos proyectos.

Estos hallazgos coinciden con la teoría de la racionalidad administrativa, que resalta la importancia de una planificación presupuestaria eficiente y precisa para reducir la incertidumbre y optimizar el uso de recursos (Giraldo, 2007). La necesidad reiterada de modificaciones y la ejecución superior al presupuesto inicial muestran que el Gobierno Regional no ha logrado anticipar correctamente sus requerimientos, lo que compromete la eficacia y la transparencia del proceso presupuestario. Además, la dependencia de ajustes constantes denota una gestión con baja predictibilidad, contraria a los principios de estabilidad y eficiencia que la teoría plantea. Por último, la frecuencia de créditos presupuestarios recurrentes genera inestabilidad en la asignación de recursos, afectando la implementación de proyectos y la prestación de servicios públicos.

Tabla 23*Distribución y ejecución según la genérica del gasto*

Año	Genérica	Suma de PIA	Suma de PIM	Suma de devengado
2019	21 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	509,518,987.00	621,299,727.00	617,173,568.18
2019	22 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	24,519,102.00	24,978,388.00	24,530,352.09
2019	23 BIENES Y SERVICIOS	148,715,700.00	209,125,352.00	197,079,863.82
2019	24 DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	0.00	40,841,927.00	40,735,349.02
2019	25 OTROS GASTOS	942,760.00	12,598,968.00	11,648,545.99
2019	26 ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	239,767,972.00	309,422,480.00	193,744,278.82
2020	21 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	571,753,082.00	658,192,445.00	655,207,059.51
2020	22 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	25,111,580.00	23,741,071.00	23,370,685.51
2020	23 BIENES Y SERVICIOS	173,466,188.00	253,978,480.00	227,907,007.19
2020	24 DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	0.00	17,561,297.00	17,561,293.97
2020	25 OTROS GASTOS	942,760.00	24,433,482.00	22,858,846.14
2020	26 ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	223,343,436.00	249,907,304.00	159,651,055.99
2021	21 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	603,469,165.00	668,797,464.00	665,198,005.28
2021	22 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	21,740,367.00	24,571,309.00	23,657,259.31
2021	23 BIENES Y SERVICIOS	122,556,689.00	240,792,351.00	227,594,608.13
2021	24 DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	0.00	28,115,174.00	28,069,865.91
2021	25 OTROS GASTOS	942,760.00	19,644,578.00	19,526,086.05
2021	26 ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	273,548,582.00	354,954,213.00	243,782,477.84
2021	28 SERVICIO DE LA DEUDA PUBLICA	0.00	0.00	0.00
2022	21 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	638,763,151.00	724,064,989.00	721,536,256.24
2022	22 PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	20,575,079.00	23,166,528.00	22,876,309.29
2022	23 BIENES Y SERVICIOS	148,537,075.00	266,790,057.00	241,290,416.24
2022	24 DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	0.00	32,983,461.00	32,982,194.06
2022	25 OTROS GASTOS	878,853.00	7,202,549.00	7,128,803.05
2022	26 ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	219,939,176.00	358,305,491.00	236,739,235.38
Total general		3,969,032,464.00	5,195,469,085.00	4,661,849,423.01

Fuente: Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas

Se observa de la Tabla 23 que, durante el periodo 2019-2022, la ejecución presupuestaria del Gobierno Regional de Huancavelica mostró un patrón de crecimiento en la asignación de recursos según la clasificación económica del gasto, aunque con diferencias marcadas entre el gasto corriente y la inversión pública. Los datos revelan un desempeño sólido en la ejecución del gasto corriente, especialmente en conceptos como personal, obligaciones sociales,

pensiones y bienes y servicios, donde los niveles de ejecución superaron consistentemente el 90%, reflejando una planificación eficaz en la gestión operativa del gobierno.

El gasto destinado a personal y obligaciones sociales fue el más constante y prioritario, incrementándose cada año y alcanzando niveles de ejecución superiores al 99%, lo que denota una adecuada programación para el cumplimiento de compromisos laborales. En cuanto al rubro de pensiones, aunque no se observó una tendencia clara de crecimiento en el presupuesto asignado, su ejecución se mantuvo cercana al 100%, lo que evidencia una gestión eficiente en el cumplimiento de obligaciones previsionales.

Por otro lado, el gasto en bienes y servicios experimentó un incremento notable a partir de 2020, probablemente impulsado por la necesidad de fortalecer servicios públicos ante la emergencia sanitaria. Su ejecución se mantuvo en niveles elevados, cercanos al 90%, lo que señala un manejo operativo adecuado. De igual forma, las Donaciones y Transferencias, a pesar de sus variaciones presupuestarias, mostraron una ejecución prácticamente completa, lo que sugiere eficacia en su gestión. En el caso de los "otros gastos", se identificó una alta volatilidad en su asignación, pero con tasas de ejecución elevadas (alrededor del 97%), lo que también apunta a una administración eficiente.

Sin embargo, la mayor dificultad se presentó en la adquisición de activos no financieros, que comprende la inversión pública en infraestructura y bienes de capital. Este rubro exhibió brechas significativas entre lo asignado y lo ejecutado, con niveles de ejecución que oscilaron entre el 60% y el 80%. Tales cifras revelan deficiencias en la gestión de proyectos de inversión, limitaciones en la planificación y obstáculos administrativos que afectaron el avance de iniciativas estratégicas.

Desde la perspectiva de la racionalidad administrativa, estos resultados muestran un contraste. Por un lado, el cumplimiento en los gastos corrientes refleja decisiones organizadas y basadas en evidencia, con un control adecuado de la operatividad financiera (Giraldo, 2007). Por otro lado, las dificultades para ejecutar el presupuesto en inversiones públicas sugieren falencias estructurales en la programación y administración de proyectos. Esta teoría resalta la necesidad de decisiones basadas en criterios técnicos que promuevan eficiencia y reduzcan la incertidumbre en la asignación de recursos. La baja ejecución en inversión afecta directamente la confianza en la capacidad institucional del gobierno regional para concretar proyectos de impacto, lo que pone en evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de seguimiento, planificación y control del gasto en infraestructura.

2.3.2.3. Gasto con cargo a reservas para contingencias

Uno de los indicadores clave de credibilidad presupuestaria es la cantidad de modificaciones realizadas a lo largo del año. Un presupuesto creíble debería presentar pocas modificaciones, reflejando una planificación precisa.

Tabla 24

Modificaciones presupuestarias y su impacto en la credibilidad

AÑO	SECTOR	TOTAL EJECUT ORAS	CANTIDAD MODIFICA CIONES	PROGRAMÁTICO		INSITUACIONAL		TOTAL NOTA TIPO 3	TOTAL NOTA TIPO 4	CANT IDAD TIPO 3	CA NT TIP O 4	TOTAL NOTA TIPO 1	TOTAL NOTA TIPO 2	TOTAL NOTA TIPO 6	TOTAL NOTA TIPO 7	CAN TIPO 1	CANT TIPO 2	CANT TIPO 6	CANT TIPO 7
				MONTO	CANT	MONTO	CANT												
2019	GOBIERNOS	26	8094	1,018,745,	7227	294,802,3	867	781,524,8	237,220,6	5887	1340	171,600,6	123,201,6			677	190		
	REGIONALES			573.00		21.00		84.00	89.00			37.00	84.00						
2020	GOBIERNOS	26	8234	953,003,79	6993	303,165,8	1241	696,162,9	256,840,8	5284	1709	185,098,5	83,082,91		34,984,432.00	815	423		3
	REGIONALES			9.00		97.00		87.00	12.00			54.00	1.00						
2021	GOBIERNOS	26	8918	906,621,53	7683	390,578,0	1235	722,389,9	184,231,5	5883	1800	241,844,6	110,753,1		37,980,276.00	699	526		10
	REGIONALES			3.00		78.00		38.00	95.00			34.00	68.00						
2022	GOBIERNOS	26	9635	944,749,54	8370	383,881,5	1265	736,361,4	208,388,1	6093	2277	195,524,4	188,326,1		30,892.00	714	550		1
	REGIONALES			8.00		25.00		21.00	27.00			48.00	85.00						

Fuente: Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas

Como se vislumbra de la Tabla 24, entre 2019 y 2022, el GORE de Huancavelica experimentó un incremento constante en las modificaciones presupuestarias, pasando de 8,094 a 9,635 cambios, lo que pone en evidencia una fuerte dependencia de ajustes durante la ejecución presupuestaria. Este comportamiento sugiere que el presupuesto aprobado inicialmente no fue suficiente para atender las necesidades reales, lo que podría deberse tanto a una formulación deficiente como a la necesidad de responder a eventos imprevistos. Esta situación afecta negativamente la previsibilidad y estabilidad del gasto, comprometiendo la eficiencia en la gestión de recursos públicos.

Durante el mismo periodo, se observó una disminución progresiva del presupuesto programático —orientado a proyectos y actividades—, que cayó de 1,018.7 millones de soles en 2019 a 944.7 millones en 2022. En contraste, el presupuesto institucional —vinculado al funcionamiento administrativo— se incrementó, alcanzando su punto máximo en 2021 con 390.5 millones. Esta tendencia sugiere un cambio de prioridades hacia el gasto operativo, lo cual, aunque necesario para el funcionamiento institucional, podría debilitar la capacidad del gobierno regional para ejecutar políticas de desarrollo sostenible.

En cuanto a la tipología de las modificaciones, las notas de tipo 3, asociadas a redistribuciones significativas de recursos, fueron las más recurrentes, superando los 700 millones de soles anuales. También aumentaron las notas tipo 4, alcanzando 208.3 millones en 2022. En contraste, las notas tipo 1 y 2, correspondientes a ajustes menores, fueron menos frecuentes. Esto indica que los cambios presupuestarios no fueron meras correcciones técnicas, sino reorganizaciones estructurales del gasto. La alta magnitud de estos ajustes limita la capacidad del gobierno regional para ejecutar inversiones estratégicas de manera planificada. Esta dinámica refleja una ejecución presupuestaria poco predecible, lo que reduce la credibilidad del proceso de asignación de recursos. A pesar de que la flexibilidad presupuestaria es una herramienta útil para adaptarse a nuevos desafíos, su uso excesivo puede ser indicativo de deficiencias estructurales en la formulación inicial del presupuesto. La reorientación recurrente de fondos, en especial desde el presupuesto programático hacia el institucional, compromete la capacidad de respuesta del gobierno ante las verdaderas necesidades de la población.

Desde la perspectiva de la Nueva Gestión Pública (NGP), este panorama es preocupante. Esta corriente promueve la eficiencia, el enfoque en resultados y la racionalización del gasto público, priorizando la transparencia y la planificación estratégica (Vargas y Zavaleta, 2020). Sin embargo, la elevada frecuencia de ajustes durante la ejecución presupuestaria en Huancavelica contradice estos principios, revelando un modelo de gestión con limitada capacidad anticipatoria y escasa orientación al logro de metas de desarrollo.

La teoría también enfatiza la importancia de la previsibilidad y del uso eficiente de los recursos, elementos que se ven comprometidos por la necesidad constante de modificar el presupuesto a lo largo del año. Aunque la capacidad de adaptación puede ser vista como un aspecto positivo en contextos cambiantes, la reiterada reconfiguración de los fondos asignados sugiere que el sistema actual carece de un enfoque estratégico consolidado.

En síntesis, el análisis de la credibilidad presupuestaria del Gobierno Regional de Huancavelica durante el periodo analizado evidencia debilidades significativas en la planificación y ejecución del gasto. La elevada cantidad de modificaciones presupuestarias y la priorización del gasto

administrativo sobre el programático dificultan el cumplimiento de objetivos de desarrollo, comprometiendo la eficiencia del aparato estatal y reduciendo la capacidad del gobierno regional para generar impactos sostenibles en su población.

3. Contrastación de las hipótesis de investigación

3.1 Contrastación de la hipótesis general

Hi: Existe una relación positiva y significativa entre la ejecución presupuestal y la calidad de gasto en el Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2019-2022

Tabla 25

Correlación entre las variables ejecución presupuestal y calidad del gasto

			Ejecución presupuestal	Calidad de gasto
Rho de Spearman	Ejecución presupuestal	Coefficiente de correlación	1,000	,550**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Calidad del gasto	Coefficiente de correlación	,550**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

Nota: Datos extraídos de los instrumentos de investigación aplicados

Se logra vislumbrar de la tabla 25 que según la prueba estadística Rho de Spearman hay una relación significativa pero moderada entre las variables, en razón a que el coeficiente de correlación es ,550 con un sig (bilateral) de ,000. Considerando que dicha significancia es menor a 0,05 se logra corroborar la hipótesis de estudio; es decir, se acepta la existencia de una relación positiva y significativa entre ejecución presupuestal y calidad de gasto en el GORE de Huancavelica, periodo 2019-2022. Este hallazgo tiene implicaciones clave en el marco del principio de eficiencia y eficacia del gasto público, consagrado en la normativa presupuestaria peruana, en particular en la Ley General del SNPP y la Ley N° 30225. El hecho de que existe ese vínculo significativo y moderado (coeficiente de correlación 0,550 con p-valor < 0,05) indica que los gestores públicos deben reforzar mecanismos de control, transparencia y evaluación del gasto para asegurar que los recursos asignados no solo sean ejecutados en su totalidad, sino que contribuyan a resultados efectivos en bienes y servicios públicos, según los principios de responsabilidad fiscal y sostenibilidad del gasto. Este resultado evidencia la necesidad de fortalecer mecanismos de planificación, control y evaluación del gasto; y reafirma la importancia de la fiscalización del gasto público, la presentación de informes y el acatamiento de los principios de efectividad, efectividad y claridad en la administración de los recursos estatales.

3.2 Contratación de las hipótesis específicas

HE1: Existe una relación positiva y significativa entre la ejecución presupuestal y la ejecución del PMI en el Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2019-2022

Tabla 26

Correlación entre ejecución presupuestal y ejecución de la PMI

			Ejecución presupuestal	Ejecución del PMI
Rho de Spearman	Ejecución presupuestal	Coeficiente de correlación	1,000	,431**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Ejecución del PMI	Coeficiente de correlación	,431**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

Nota: Datos extraídos de los instrumentos de investigación aplicados

Se logra vislumbrar de la tabla 26 que según la prueba estadística de Rho de Spearman hay una relación significativa moderada entre ejecución presupuestal y ejecución del PMI, en razón a que el coeficiente de correlación es ,431 y un sig (bilateral) de ,000. Siendo entonces la significancia menor a 0,05, se logra aceptar la HE1; es decir, se logra corroborar que existe un vínculo positivo y significativo entre la ejecución presupuestal y la ejecución del PMI en el GORE de Huancavelica, periodo 2019-2022. Este hallazgo indica la importancia de mejorar los procedimientos de organización, distribución y aplicación de fondos en el marco del PMI, garantizando que las inversiones proyectadas sean ejecutadas de forma óptima y eficaz.

Además, resalta la necesidad de fortalecer mecanismos de fiscalización y control del gasto, dado que una ejecución presupuestal sin adecuada planificación en el PMI podría derivar en inversiones poco efectivas o inconclusas, afectando el derecho de los ciudadanos a recibir servicios públicos de calidad. Asimismo, en el marco del principio de eficiencia y eficacia del gasto público, el resultado obtenido sugiere que es necesario mejorar la coordinación interinstitucional y el seguimiento al ejecutar proyectos de inversión, a fin de que los recursos presupuestales asignados logren materializarse en obras e infraestructura que impacten positivamente en el desarrollo de la región y el bien común.

HE2: Existe una relación positiva y significativa entre la ejecución presupuestal y la ejecución del PAC en el Gobierno Regional de Huancavelica periodo 2019-2022

Tabla 27

Correlación entre ejecución presupuestal y ejecución del PAC

			Ejecución presupuestal	Ejecución del PAC
Rho de Spearman	Ejecución presupuestal	Coefficiente de correlación	1,000	,342**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Ejecución del PAC	Coefficiente de correlación	,342**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

Nota: Datos extraídos de los instrumentos de investigación aplicados

Se logra vislumbrar de la tabla 27 que según la prueba estadística Rho de Spearman hay una relación significativa baja entre ejecución presupuestal y ejecución del PAC, en razón a que el coeficiente de correlación es ,342 con un sig (bilateral) de ,000. Por ello, al ser la significancia menor a 0,05 se logra aceptar la HE2; esto es, se ha podido corroborar la existencia de un vínculo positivo y significativo entre ejecución presupuestal y ejecución del PAC en el GORE de Huancavelica, periodo 2019-2022. Este resultado sugiere que, aunque la ejecución presupuestal influye en la ejecución del PAC, existen posibles deficiencias en la planificación, programación o ejecución de contrataciones públicas. Además, pueden existir limitaciones en la gestión de compras y contrataciones, tales como demoras en los procesos de selección, modificaciones o ampliaciones de contratos, subejecución del presupuesto asignado a adquisiciones y problemas en la planificación anual de compras. Esto impacta directamente en la provisión de bienes y servicios esenciales para la ejecución de políticas públicas y programas gubernamentales.

Por otro lado, dentro del contexto del principio de efectividad en la administración estatal, el descubrimiento indica la importancia de potenciar los instrumentos de organización, monitoreo y aplicación del PAC para asegurar que la distribución del presupuesto se emplee de forma óptima en la adquisición de bienes y servicios fundamentales. Del mismo modo, es fundamental fortalecer la claridad y presentación de informes en los procedimientos de adquisición pública, previniendo riesgos de corrupción, gastos excesivos o deficiencias en la gestión de compras.

HE3: Existe una relación positiva y significativa entre la ejecución presupuestal y el indicador de credibilidad presupuestal en el Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2019-2022.

Tabla 28
Correlación entre ejecución presupuestal y la credibilidad presupuestal

			Ejecución presupuestal	Indicador de credibilidad presupuestal
Rho de Spearman	Ejecución presupuestal	Coeficiente de correlación	1,000	,638**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	40	40
	Indicador de credibilidad presupuestal	Coeficiente de correlación	,638**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	40	40

Nota: Datos extraídos de los instrumentos de investigación aplicados

El análisis de la Tabla 28 revela una correlación positiva y significativa entre la ejecución presupuestal y la credibilidad presupuestaria en el GORE de Huancavelica durante el periodo 2019-2022. Según la prueba estadística Rho de Spearman, el coeficiente de correlación obtenido fue de 0.638, con un nivel de significancia bilateral de 0.000, lo cual valida la hipótesis específica (HE3). Esto indica que una ejecución presupuestal adecuada está estrechamente relacionada con una mayor credibilidad del presupuesto, lo que implica que los recursos asignados se utilizan de manera eficiente y conforme a lo planificado. Esta relación se alinea con los principios de sostenibilidad fiscal y responsabilidad en la gestión pública, contemplados en la Ley General del SNPP.

Una elevada credibilidad presupuestaria contribuye a reducir los riesgos asociados a la subejecución o sobre ejecución del gasto, favoreciendo una mejor planificación y asignación de los fondos públicos. Esta confianza puede ser el resultado de una programación presupuestaria realista, basada en un diagnóstico preciso de las necesidades territoriales, o también reflejar una gestión que, si bien predecible, podría sacrificar flexibilidad frente a cambios en las prioridades gubernamentales. Asimismo, la percepción de credibilidad influye en la confianza de la ciudadanía hacia el manejo de los recursos por parte del gobierno regional, reforzando su legitimidad en la toma de decisiones económicas.

La hipótesis general de la investigación también fue corroborada, al establecerse una relación positiva entre ejecución presupuestaria y calidad del gasto público. Si bien la fuerza de esta relación varió entre los distintos indicadores analizados —como el PMI, el PAC y la credibilidad presupuestal— en todos los casos se obtuvo una correlación significativa. Esto evidencia que una gestión financiera ordenada y eficaz contribuye directamente a una mejor utilización de los recursos en el GORE de Huancavelica.

Estos resultados son consistentes con los postulados de la Nueva Gestión Pública (NGP), que promueve una administración basada en eficiencia, transparencia y orientación a resultados (Vargas y Zavaleta, 2020). El uso de indicadores como el PMI, el PAC y la credibilidad presupuestaria para evaluar el desempeño es una práctica representativa de este enfoque, que impulsa el monitoreo continuo del gasto y la implementación de mecanismos que mejoren la efectividad de la gestión pública.

Además, la teoría de la racionalidad administrativa, que sostiene que las decisiones públicas deben sustentarse en criterios objetivos y racionales (Giraldo, 2007), complementa estos hallazgos. Desde esta perspectiva, perfeccionar los procesos de programación y ejecución presupuestaria es esencial para una distribución eficiente de los recursos. La aplicación de herramientas analíticas y modelos de gestión sustentados en evidencia empírica permite fortalecer la calidad del gasto público, contribuyendo así a una administración estatal más eficaz y responsable.

CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEJORA

1. Naturaleza de la propuesta

Con base en la prueba tangible obtenida sobre la información de la gestión financiera vinculada con la compra de activos no monetarios y productos y servicios, así como en la relevancia de las perspectivas de especialistas funcionarios del GORE de Huancavelica, y tras un análisis detallado del capítulo anterior, resulta evidente que se requiere una propuesta de mejora que contribuya a superar las deficiencias identificadas en la administración financiera de la entidad. Esta iniciativa se elabora teniendo en cuenta las particularidades de la entidad, las ideas principales obtenidas de las encuestas realizadas y la experiencia de los autores del presente trabajo. Por lo tanto, esta propuesta es una creación completamente propia de los autores del presente estudio, captando como base las respuestas brindadas por los expertos consultados y el conocimiento subjetivo aportado por los mismos. En este marco, la propuesta se desarrolla bajo los siguientes supuestos: (i) Compromiso de la institución para implementarla, asegurando su ejecución en el tiempo establecido gracias al respaldo de los niveles jerárquicos superiores; (ii) un saldo positivo de costo-beneficio, es decir, que los recursos necesarios para su implementación sean menores a los beneficios obtenidos; (iii) viabilidad de ejecución dentro del plazo estipulado, haciéndola alcanzable y ejecutable dentro del plazo señalado; y (iv) que su análisis sea cuantificable de manera objetiva a través de técnicas simples, evitando que esto se transforme en una labor extra que dificulte su aplicación. Con estos aspectos en cuenta, la iniciativa expuesta en este documento está formulada desde la administración pública y se centra, de manera específica, en los aspectos administrativos abordados en esta investigación, es decir, la gestión del presupuesto.

2. Desarrollo de la propuesta presentada

La formulación de la iniciativa debe sustentarse en tres entornos esenciales que constituyen la premisa principal de trabajo: el apoyo organizacional a la iniciativa. De este modo, el primer contexto parte de una condición de respaldo significativo por parte de la Gerencia General del Gobierno Regional; el segundo contexto contempla una postura de desinterés desde la mencionada Gerencia, y el tercero, un rechazo inminente a la iniciativa.

2.1. En caso se suscite el respaldo:

En este caso, la idea principal es que la Gerencia General del Gobierno Regional, a través de la Gerencia de Administración, no solo muestre interés en la iniciativa presentada, sino que

también la apruebe mediante un documento oficial y la estandarice para toda la institución (Resolución), asignándole recursos del presupuesto institucional para su implementación con base en la cuantificación de objetivos, plazos e indicadores. Asimismo, define responsabilidades entre los servidores de la institución y establece los ámbitos estructurales requeridos para que logre ejecutarse, evaluarse y mejorarse de manera continua. Todo esto quedaría sintetizado en un documento oficial, similar a un “Plan de acción”.

Este impulso primero facilite que las instancias y áreas de la institución asimilen su importancia y la adopten como propia. Evidentemente, esto conlleva la modificación de ciertos documentos de gestión interna y, en algunos casos, la presentación de propuestas ante el Pliego Presupuestal para realizar ajustes en el ROF, lo que, en gran medida, genera cambios positivos a nivel general. Bajo este escenario, la iniciativa alcanza su máximo nivel de desarrollo, logrando los mejores resultados posibles y diseñándose en su totalidad, incluyendo la totalidad de actividades, hitos y objetivos definidos a lo largo de su proceso de formulación.

2.2. En caso se muestre desinterés:

En este segundo supuesto, la Gerencia General del Gobierno Regional estando al tanto de la propuesta integral no está de acuerdo en llevarla a cabo en su totalidad, sino que opta por implementar únicamente ciertas acciones específicas que, en teoría, constituyen el núcleo esencial de la iniciativa, dejando de lado los aspectos complementarios o secundarios. Sin embargo, esto no implica un respaldo formal a la propuesta. Ahora bien, si con el tiempo se obtienen resultados positivos, esta aplicación limitada podría progresar hacia la primera situación, estableciéndose como una clase de ensayo experimental. Pero, si los resultados no son favorables, la situación podría derivar en el tercer escenario, lo que sería una condición indeseable. El aspecto clave de este escenario radica en el grado de interés que pueda manifestar la alta dirección. A partir de los hallazgos obtenidos en las encuestas, se puede plantear la hipótesis de que esta postura depende, en gran medida, de la percepción y el nivel de conocimiento que tenga el despacho de la Gerencia General del Gobierno Regional sobre la relevancia de la burocracia laboral y la administración financiera, así como de su influencia en el desempeño organizacional.

2.1. En caso se suscite el rechazo inminente:

En consecuencia, se puede llegar al tercer escenario, en donde a diferencia de los dos previos, el despacho de la Gerencia General del Gobierno Regional no solo muestra desinterés, sino que además manifiesta un rechazo categórico a cualquier modificación propuesta, adoptando una

postura de resistencia al cambio. En este escenario, se tenía la intención de implementar la propuesta en su totalidad, pero el resultado es la ejecución de una única acción, aislada de la planificación estratégica de la entidad y llevada a cabo solo una vez, lo que impide la obtención de efectos sostenibles a mediano o largo plazo.

Una vez definidos estos tres posibles escenarios, se puede proceder a detallar la propuesta en la siguiente tabla.

Tabla 29

Propuesta de incremento de la calidad del gasto del Gobierno Regional de Huancavelica

Acciones	Responsable 1/	Costo estimado (Miles de S/) 2/	Plazo estimado (Meses) 2/	Resultados o efectos esperados
Reforzar la planificación presupuestal y operativa	Oficina de Planificación y Presupuesto (ORPP)	S/. 250.00	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de un cronograma anual detallado que priorice la ejecución de gastos en el primer semestre del año. • Implementación de talleres de capacitación para los responsables de planificación en metodologías de gestión eficiente del gasto público. • Reducción del gasto concentrado en los últimos meses del año en al menos un 20%.
Digitalización y simplificación de procesos administrativos	Recursos Humanos	S/. 1,200.00	12 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Modernización de los sistemas de gestión administrativa mediante la implementación de plataformas digitales que faciliten la programación y ejecución presupuestaria. • Reducción de los tiempos de aprobación y contratación mediante la simplificación de procedimientos internos. • Incremento de la ejecución presupuestal en el primer semestre en un 15%.
Creación de una Unidad de Monitoreo y Evaluación de Ejecución Presupuestal	Unidad de Monitoreo y Evaluación	S/. 400.0	8 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de una unidad responsable de supervisar y evaluar el avance mensual de la ejecución presupuestal.

				<ul style="list-style-type: none"> • Generación de reportes trimestrales para identificar cuellos de botella y proponer soluciones inmediatas. • Mejora en la calidad del gasto, con un 90% de los proyectos cumplidos en términos de calidad y plazos.
Incentivos por Desempeño	Gerencias involucradas	S/.150.00	12 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de un programa de incentivos para áreas o responsables que logren metas de ejecución en los plazos establecidos. • Agilización de procesos administrativos, reduciendo los tiempos de aprobación en un 30%.
Enfoque en la calidad del gasto	Gerencias involucradas	S/. 300.00	9 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de indicadores de calidad del gasto para evaluar el impacto y la eficiencia de los proyectos ejecutados. • Auditorías internas al cierre del primer semestre para que se logre cumplir con los fines de calidad y oportunidad. • Creación de una cultura de mejora continua al gestionar el presupuesto, aumentando la confianza de la ciudadanía en el manejo de los recursos públicos.

Nota: Elaboración propia

Como se puede observar, la iniciativa está enfocada exclusivamente en alcanzar mejoras para optimizar la calidad del gasto del GORE de Huancavelica. Ahora bien, como ya se mencionó a partir de los hallazgos del capítulo anterior, se consideró oportuno formular esta propuesta debido a que, tras verificar y contrastar las hipótesis, se identificó que dicho Gobierno presenta patrones recurrentes, como la concentración del gasto en los últimos meses del año y bajos niveles de ejecución durante el primer trimestre; comportamientos que evidencian deficiencias en la planificación, demoras administrativas y una gestión ineficaz del gasto público, lo que repercute tanto en la adquisición de activos no financieros como en la provisión de bienes. Sobre esta base, la propuesta tiene como finalidad contribuir al cierre de las brechas detectadas, diseñando para ello un conjunto de medidas que abarquen desde las más básicas hasta las más integrales, para revertir la problemática identificada

CONCLUSIONES

1. En cuanto al análisis PMI del GORE de Huancavelica período 2019-2022, se ha identificado:
 - Una preocupante reducción en la ejecución presupuestaria, pasando del 44.1% en 2019 a solo 6.5% en 2022, pese a contar con asignaciones significativas; en tanto que en 2021 y 2022, el presupuesto superó los 500 millones de soles, pero la baja ejecución impidió el desarrollo efectivo de proyectos, por lo que la falta de planificación y gestión eficiente ha generado un uso ineficaz de los recursos, afectando el crecimiento regional.
 - La Gerencia Regional de Infraestructura lideró la ejecución de inversiones con 522 proyectos, reflejando una marcada prioridad en obras públicas, aunque su eficiencia sigue siendo un desafío. En contraste, la Gerencia Regional de Desarrollo Social solo contó con 82 proyectos, lo que evidencia una menor inversión en educación y salud, sectores clave en una región con altos índices de pobreza. Mientras tanto, el desarrollo económico tuvo 74 proyectos y la Dirección Regional de Salud 67 proyectos, evidenciando la necesidad de fortalecer estos sectores. A pesar de la importancia del acceso al agua y saneamiento, el Programa Nacional de Saneamiento Rural solo ejecutó 64 proyectos, lo que podría resultar insuficiente, advirtiéndose un desarrollo desequilibrado, una ejecución presupuestal deficiente y una inversión regional que no posee diversificación.
 - El Gobierno Regional de Huancavelica mantuvo un alto volumen de inversión con 1,048 proyectos activos, lo que reflejó dinamismo en la gestión, pero también problemas de ejecución, pues aunque 747 proyectos fueron culminados, la cifra continuó siendo inferior a los activos, evidenciando dificultades para concretar las iniciativas. A pesar de que 1,550 proyectos fueron declarados viables, la viabilidad técnica no garantizó una ejecución eficiente, pues persistieron demoras en financiamiento y contrataciones.
 - La aprobación de 245 nuevos proyectos mostró una expansión en la inversión pública, pero sin mejoras en la gestión, lo que aumentó la carga administrativa sin beneficios reales; esto es, no se optimizó la ejecución presupuestaria para que los montos asignados generasen un impacto tangible en el desarrollo regional.
 - Las brechas en sectores clave como salud, educación, transporte y saneamiento en Huancavelica evidenciaron que, pese a la asignación de recursos, la inversión no fue

suficiente ni eficiente para reducir las desigualdades existentes. La baja ejecución presupuestaria y la falta de planificación estratégica limitaron el impacto real del gasto público, afectando el cierre de brechas en servicios esenciales. Por otra parte, la ausencia de datos regionales en sectores como ambiente y producción dificultó la toma de decisiones basadas en evidencia, reduciendo la efectividad de las inversiones. Aunque la aprobación de proyectos continúa, su ejecución deficiente impide mejoras sostenibles en el bienestar de la comunidad, pues no se fortaleció la planificación multianual ni se priorizaron las inversiones estratégicas con impacto duradero.

- El Gobierno Regional de Huancavelica ejecutó sus proyectos principalmente por administración directa (293 expedientes), lo que si bien permitió mayor control, continuó mostrando retrasos y sobrecostos. Si bien, la administración indirecta por contrata (272 expedientes) ha sido también relevante; no obstante, mecanismos alternativos como obras por impuestos (1 expediente) y núcleos ejecutores (2 expedientes) tienen escasa participación, lo que ha limitado la descentralización y la inversión privada, pues la ejecución estuvo concentrada en modelos tradicionales, restringiendo estrategias innovadoras para cerrar brechas, sin diversificar modalidades y sin fortalecer la planificación así como la supervisión de proyectos.
- La mayoría de los proyectos aún no se ejecutan, ya que 262 expedientes siguen en fase de elaboración y 112 en documentos equivalentes, evidenciando un estancamiento en la inversión pública. Solo 23 proyectos han llegado a actuaciones preparatorias y apenas 18 han avanzado al procedimiento de selección, lo que refleja serias dificultades para concretar las inversiones, problemas en la planificación, capacidad técnica y gestión administrativa así como falta celeridad para aprobar los expedientes y falta de optimización en los procesos de ejecución, afectando la materialización de obras y limitando el impacto real de los recursos asignados.
- Del análisis de la ejecución de inversiones se evidenció un desempeño fluctuante, con un alto nivel de ejecución en 2019 (98.65%), reflejando una gestión eficiente, que en 2020 cayó a 89.28% debido a la pandemia, afectando la continuidad de proyectos. Si bien en 2021, la recuperación fue parcial (94.01%) evidenciando esfuerzos por retomar el ritmo previo, aunque con rezagos acumulados, en 2022, la ejecución descendió drásticamente a 67.32%, lo que significó problemas administrativos y deficiencias en la planificación, debido a la falta de optimización de la gestión de proyectos y al no fortalecimiento de la capacidad operativa del gobierno regional.

- Solo 30 proyectos estuvieron en fase de ejecución contractual, reflejando un alto compromiso de recursos, aunque sin garantizar una ejecución eficiente; 14 proyectos en ejecución física, indicando avances en construcción, pero con posibles riesgos de retrasos; y apenas 10 proyectos en procedimiento de selección, sugiriendo una baja contratación de nuevas inversiones y posibles afectaciones en la continuidad del gasto. Además, la escasa planificación de proyectos (2) evidenció una limitada formulación de nuevas inversiones, planificación deficiente y retrasos en los procesos de contratación, que generó vacíos en infraestructura y servicios a largo plazo.
 - El 2019 fue el año con mayor contratación, alcanzando 493 millones de soles, lo que reflejó una ejecución eficiente y planificación consolidada. Sin embargo, en 2020 la inversión cayó drásticamente a 165 millones de soles (-66.5%), debido al impacto de la pandemia y la reasignación de recursos, siendo que para 2021, la inversión se recuperó a 361 millones de soles (+118.8%), priorizando proyectos suspendidos, para nuevamente en 2022 volver a descender a 306 millones de soles (-15.2%), reflejando problemas en la planificación y ejecución, que afectan la culminación de proyectos.
2. En cuanto al análisis PAC del GORE de Huancavelica período 2019-2022, se ha identificado que:
- El análisis del PAC 2019 evidencia una brecha significativa entre la programación inicial (10 procesos por S/. 21 millones) y la ejecución final (195 procesos por S/. 206 millones), reflejando una planificación insuficiente y ajustes posteriores para cubrir necesidades emergentes. Si bien la licitación pública (S/. 157.5 millones, 76.49%) concentró la mayor parte del gasto, el uso de adjudicaciones simplificadas (106 procesos, S/. 22.8 millones) y subastas inversas electrónicas (32 procesos, S/. 6.7 millones) evidencian esfuerzos por optimizar costos y plazos. Sin embargo, el hecho de que solo 62.31% del PIM se programara en el PAC indica subejecución o gasto en rubros fuera de la Ley de Contrataciones (gastos operativos, transferencias y subvenciones, gastos en personal y beneficios sociales, contrataciones exoneradas del PAC, gastos en mantenimiento de infraestructura, combustibles, viáticos, alquiler de equipos y otros); asimismo, la acumulación de ejecuciones en el último trimestre sugiere deficiencias en la planificación que podrían haber afectado la calidad del gasto y la eficiencia en la gestión de inversiones.
 - El análisis del PAC 2020 revela un crecimiento significativo en la programación, pasando de 4 a 273 procesos (6725%) y de S/. 7.4 millones a S/. 137,5 millones

(1741%), reflejando ajustes a nuevas demandas. Sin embargo, la ejecución real fue baja, con solo 33.14% del presupuesto ejecutado y 52.75% de los procesos concretados, lo que evidencia deficiencias en planificación y gestión. Además, solo el 50.24% del PIM fue programado en el PAC, dejando la mitad del presupuesto sin comprometer, lo que sugiere posibles gastos fuera de la Ley de Contrataciones (compras y contrataciones directas por emergencia debido a la pandemia, transferencias y asignaciones presupuestarias extraordinarias, gastos en personales y beneficios laborales, gastos operativos, Subvenciones a empresas y sectores productivos). La alta concentración del gasto en el último trimestre y en pocas modalidades indican un uso ineficiente de los recursos, afectando la calidad del gasto y la ejecución de inversiones clave.

- El análisis del PAC 2021 muestra un crecimiento significativo, pasando de 4 a 203 procesos (4975%) y de S/. 1.3 millones a S/. 507.6 millones (37,518%), reflejando una planificación inicial deficiente y la necesidad de múltiples modificaciones. Aunque las licitaciones públicas (15 procesos) concentraron el 89.51% del presupuesto, la ejecución global alcanzó solo el 59.85%, evidenciando desafíos en la implementación de proyectos de gran escala. Además, el PAC superó en 141.64% el PIM, lo que indica un uso de recursos adicionales y contrataciones fuera de lo programado. La alta concentración del gasto en el II trimestre sugiere ajustes tardíos, que afectaron la calidad del gasto y la eficiencia en la ejecución de inversiones.
 - El PAC 2022 registró un crecimiento de 6 a 256 procesos (4167%) y de S/. 5.6 millones a S/. 129.1 millones (2206%), reflejando una planificación inicial insuficiente y múltiples ajustes durante el año. Aunque la ejecución en cantidad de procesos (69.92%) fue mejor que en años anteriores, la ejecución en montos fue baja (46.12%), evidenciando dificultades en la materialización de los proyectos. Además, solo 35.12% del PIM fue ejecutado en el PAC, lo que sugiere gastos fuera de la Ley de Contrataciones, como transferencias o administración directa. La concentración del 68.90% del gasto en el tercer trimestre y la dependencia de recursos asignados tardíamente revelan problemas en la planificación y ejecución eficiente del presupuesto, afectando la calidad del gasto público
3. En cuanto al análisis de credibilidad presupuestal del GORE de Huancavelica período 2019-2022, se ha identificado que:
- Los resultados del gasto agregado en el periodo 2019 y 2022 muestran una ejecución presupuestaria consistentemente superior al 100%, con porcentajes de 117.48% en 2019, 111.26% en 2020, 118.15% en 2021 y 122.73% en 2022, lo que indica que el

PIA fue insuficiente, requiriendo ampliaciones significativas, como en 2022, donde el PIA fue de S/ 1,028.7 millones y el devengado ascendió a S/ 1,262.5 millones; y aunque esta ejecución refleja la capacidad de gasto del GORE, también evidencia deficiencias en la planificación financiera y la necesidad de una mayor precisión en la estimación presupuestaria para evitar ajustes constantes y garantizar la estabilidad fiscal.

- Los resultados en la composición del gasto por clasificación funcional entre 2019 y 2022 evidencia variaciones significativas en la ejecución presupuestaria de los sectores clave, pues en educación, la ejecución osciló entre desviaciones del -1.58% en 2020 y 9.96% en 2022, reflejando ajustes en la inversión educativa. Salud experimentó sobre ejecución en 2021 con -13.62% y estabilidad en 2022 con 2.21%; en transporte presentó alta subejecución en 2020 y 2021 (47.78% y 41.13%) y sobre ejecución del -17.22% en 2022; en planeamiento mostró los mayores sobregastos, alcanzando -111.66% en 2021 y -98.66% en 2022 y en agropecuario, las desviaciones positivas superaron el 30% en 2019 y 2020, indicando dificultades en la ejecución de proyectos.
 - El análisis de la composición del gasto por la clasificación económica evidencia una ejecución presupuestaria superior al 100% cada año, con un devengado que alcanzó 1,263 millones de soles en 2022, representando el 123% del PIA. Sin embargo, esta sobre ejecución no implica eficiencia, ya que la desviación absoluta osciló entre 39% y 48%, reflejando una planificación imprecisa y una alta dependencia de modificaciones presupuestarias, que aumentaron en 19% en cuatro años. Además, la ejecución de inversión pública fue deficiente, con niveles de entre 60% y 80%, evidenciando dificultades en la gestión de proyectos estratégicos.
 - El análisis de los gastos con cargo a reservas para contingencias, se evidenció que el incremento en las modificaciones presupuestarias, que pasaron de 8,094 en 2019 a 9,635 en 2022 (un aumento del 19%), junto con la redistribución de más de 700 millones de soles anuales mediante notas de tipo 3, mostró una planificación inicial imprecisa y una fuerte dependencia de ajustes para atender necesidades emergentes. Además, la reducción del presupuesto programático de 1,018.7 millones de soles en 2019 a 944.7 millones en 2022 reflejó una priorización del gasto institucional, afectando potencialmente la inversión en programas clave, comportamiento que impactó en la credibilidad presupuestaria, ya que dificultó la estabilidad y previsibilidad del gasto público, generando incertidumbre en la ejecución de proyectos estratégicos.
4. Se ha identificado la existencia de una relación positiva y significativa entre la ejecución presupuestal y la calidad del gasto en el GORE de Huancavelica durante el período 2019-

2022, aunque de intensidad moderada ($R= 0.550$, sig. bilateral de 0.000), hallazgo que respaldado por el análisis documental del PMI, PAC y credibilidad presupuestal demuestran que si bien el incremento en la ejecución presupuestal es un factor relevante, no siempre se traduce en un uso eficiente de los recursos, pues las fluctuaciones en la inversión pública, los problemas en la planificación y la deficiente gestión administrativa han limitado el impacto real del gasto en el desarrollo regional, por ello, una ejecución presupuestal más eficiente, acompañada de mejoras en la gestión, planificación y control del gasto, es clave para optimizar la calidad del uso de los recursos públicos y fortalecer la credibilidad presupuestaria del GORE.

5. Se ha identificado la existencia de una relación positiva y significativa entre la ejecución presupuestal y la ejecución del PMI en el GORE de Huancavelica durante 2019-2022, aunque moderada ($R=0.431$, sig bilateral de 0.000); hallazgo que respaldado por el análisis documental del PMI demuestra que una mayor ejecución del presupuesto contribuye al avance del PMI, pero no garantiza su plena efectividad, pues se han identificado desafíos en la gestión de inversiones, como la concentración de expedientes en fase de elaboración, la ejecución irregular de proyectos y las brechas persistentes en sectores clave como salud, educación y ambiente.
6. Se ha identificado la existencia de una relación positiva y significativa entre la ejecución presupuestal y la ejecución del PAC en el GORE de Huancavelica durante 2019-2022, aunque baja ($R=0.342$ con un sig bilateral $,000$) hallazgo que respaldado por el análisis documental del PAC evidencia que una mejor planificación y ejecución del PAC podría contribuir a una mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos, pues si bien se registraron avances en la cantidad de procesos ejecutados y en el presupuesto comprometido, la persistencia de deficiencias en la planificación, reflejada en la concentración de procesos en los últimos trimestres y el uso limitado de algunas modalidades de contratación así como en la prevalencia de adjudicaciones simplificadas frente a procesos más estructurados como las licitaciones públicas, sugiere una tendencia hacia contrataciones de menor impacto estratégico que afectan la eficiencia del gasto.
7. Se ha identificado la existencia de una relación positiva y significativamente alta entre la ejecución presupuestal y el indicador de credibilidad presupuestal en el GORE de Huancavelica, periodo 2019-2022 ($R=0.638$ con un sig bilateral de $,000$); sin embargo, mediante el análisis del PMI se reveló la ineficiencia en la ejecución de inversiones, la persistencia de brechas estructurales y la variabilidad en la gestión presupuestaria han afectado la previsibilidad del gasto público.

RECOMENDACIONES

1. En cuanto al análisis PMI del GORE de Huancavelica período 2019-2022:

- Implementar un Sistema de Monitoreo y Evaluación de Inversiones con indicadores de alerta temprana para identificar retrasos en ejecución y reasignar recursos de manera oportuna; además, fortalecer la planificación multianual para asegurar que los montos asignados sean utilizados eficientemente.
- Aplicar un modelo de diversificación de inversiones con criterios de priorización basados en impacto social y brechas territoriales; reasignando mayores recursos a salud, educación y saneamiento, asegurando un equilibrio entre infraestructura y servicios esenciales.
- Implementar una Unidad de Seguimiento y Aceleración de Proyectos, con enfoque en la mejora de gestión contractual, optimización de procesos administrativos y reducción de tiempos en la fase de ejecución.
- Vincular la aprobación de nuevos proyectos a una evaluación de capacidad operativa y garantizar que la inversión no solo se enfoque en cantidad, sino en la calidad y sostenibilidad de las obras.
- Fortalecer un Sistema de Información Regional que integre datos actualizados sobre brechas y necesidades, permitiendo decisiones basadas en evidencia y evitando inversiones sin impacto real en la población.
- Diversificar las modalidades de ejecución promoviendo alianzas mixtas entre el sector estatal y privado, proyectos financiados mediante tributos y unidades ejecutoras, para optimizar la efectividad y descentralizar la inversión pública.
- Reducir tiempos en la fase de formulación y selección mediante una reestructuración de los procedimientos administrativos y mayor capacitación a las unidades ejecutoras en gestión de proyectos.
- Diseñar un Plan de Reactivación de Inversiones con estrategias para acelerar la ejecución presupuestaria y evitar fluctuaciones drásticas en la inversión anual.
- Optimizar la gestión de proyectos y fortalecer la capacidad operativa del GORE de Huancavelica, asegurando que los recursos asignados sean ejecutados dentro del plazo programado.
- Implementar una política de planificación anticipada, donde los proyectos sean formulados y evaluados con suficiente anticipación para evitar retrasos en su ejecución.

- Aplicar un Sistema de Auditoría y Evaluación de Proyectos para que se garantice la culminación efectiva y la calidad de las obras antes del cierre fiscal.
 - Implementar una estrategia de programación presupuestaria flexible, que permita garantizar la continuidad de los proyectos y minimizar la variabilidad en la ejecución de inversiones.
2. En cuanto al análisis PAC del GORE de Huancavelica período 2019-2022:
- Implementar un Sistema de Programación Presupuestaria Basado en Desempeño, que permita una planificación más realista alineada con las necesidades de inversión. Además, se debe evitar la concentración del gasto en el último trimestre mediante metas de ejecución trimestrales obligatorias, asegurando una distribución equitativa del gasto a lo largo del año.
 - Fortalecer el control y seguimiento del gasto público a través de una Unidad de Evaluación de Ejecución Presupuestaria, que garantice la alineación del PIM con el PAC y minimice el uso de recursos en rubros no sujetos a la Ley de Contrataciones. Además, se debe establecer un protocolo de respuesta ante emergencias para garantizar que las asignaciones extraordinarias sean ejecutadas con criterios de eficiencia y transparencia.
 - Implementar un Plan de Ejecución Anticipada, en el que los proyectos de gran escala sean priorizados desde el primer trimestre, reduciendo la acumulación del gasto en períodos específicos. Asimismo, es necesario establecer un mecanismo de control de ampliaciones presupuestarias, que garantice que los recursos adicionales se asignen con criterios técnicos y no solo por necesidades coyunturales.
 - Implementar un Sistema Integrado de Planificación y Ejecución Presupuestaria, que permita una programación más precisa del PAC desde el inicio del año, evitando modificaciones excesivas; establecer límites a las reasignaciones presupuestarias no planificadas y mejorar los mecanismos de control sobre los recursos destinados a transferencias y administración directa; y aplicar un Plan de Ejecución Gradual, con metas trimestrales obligatorias para evitar la concentración del gasto en el tercer trimestre y mejora.
3. En cuanto al análisis de credibilidad presupuestal del GORE de Huancavelica período 2019-2022:
- Fortalecer los mecanismos de estimación presupuestaria mediante el uso de modelos de proyección más precisos basados en tendencias históricas y necesidades reales. Esto permitirá reducir la necesidad de ampliaciones y garantizar una ejecución financiera más

predecible. Además, se deben establecer controles que evalúen la calidad de la programación inicial, evitando ajustes constantes que afecten la estabilidad fiscal.

- Implementar estrategias de seguimiento y gestión por resultados para sectores clave como educación, salud y transporte; establecer un sistema de alertas tempranas que permita corregir desviaciones significativas en la ejecución presupuestaria antes del cierre fiscal y fortalecer la planificación de proyectos para evitar subejecuciones en sectores estratégicos y asegurar una inversión más eficiente en áreas prioritarias.
 - Una evaluación más rigurosa de los proyectos de inversión pública antes de su aprobación, promoviendo una mejor articulación entre los órganos de planificación y ejecución para asegurar que los fondos destinados sean empleados de forma eficiente, minimizando los niveles de subejecución en infraestructura y desarrollo.
 - Fortalecer la planificación financiera para minimizar la necesidad de modificaciones presupuestarias recurrentes, promoviendo un presupuesto programático más estable, implementar mecanismos de control y evaluación que permitan ajustar el presupuesto con mayor precisión desde su fase inicial; así como fortalecer la transparencia en la redistribución de recursos para mejorar la credibilidad presupuestaria y garantizar la predictibilidad del gasto público.
4. Implementar mecanismos de evaluación del impacto del gasto público, asegurando que la ejecución presupuestaria no solo se base en el logro de objetivos de implementación, sino en la obtención de impactos concretos, esto mediante el refuerzo de los sistemas de seguimiento y valoración de la efectividad del gasto, fomentando la revisión de rendimiento y herramientas de intervención ciudadana en el control del presupuesto, para evitar gastos que respondan únicamente al cumplimiento formal y asegurar que realmente impacten en bienestar de la población.
 5. Optimizar la planificación de inversiones mediante el reforzamiento de las competencias especializadas de los servidores encargados del PMI, asegurando que las iniciativas sean planificadas y llevadas a cabo dentro de los tiempos determinados; además de optimizar la coordinación entre los distintos niveles gubernamentales y organismos responsables de la inversión estatal, con el propósito de prevenir demoras, baja ejecución del presupuesto y deficiencias en la distribución de fondos.
 6. Fortalecer los mecanismos de planificación, supervisión y control en la gestión de contrataciones públicas, priorizando la capacitación de los funcionarios responsables del PAC en normativas de contratación pública y gestión de adquisiciones; así como reforzar la digitalización y transparencia en los procesos de selección de proveedores, reduciendo

riesgos de corrupción y sobrecostos, y garantizando la provisión oportuna de bienes y servicios esenciales para la ejecución de políticas gubernamentales.

7. Consolidar estrategias de gestión financiera que permitan mantener altos niveles de credibilidad presupuestal, asegurando que se ejecuten recursos eficiente y alineadamente con las necesidades del territorio; así como fortalecer la claridad en la elaboración y aplicación del presupuesto, impulsando la presentación de informes y la participación ciudadana en el seguimiento del uso de los recursos públicos, con el objetivo de reforzar la confianza en la administración financiera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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
- Arana, J (23 de mayo 2019). Plan Anual de Contrataciones y su importancia en la estrategia de ventas con el Estado. Cámara Nacional de Comercio. <https://www.perucamaras.org.pe/nt190.html>
- Arias, F (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica (6ª ed.). Venezuela: Editorial Episteme.
- Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (2009). Proceso de Programación Presupuestal: Análisis Crítico y Recomendaciones. Grupo Propuesta Ciudadana. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/2B35B9E219103F7B05258265005C5089/\\$FILE/Proceso_de_Programaci%C3%B3n_Presupuestal.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/2B35B9E219103F7B05258265005C5089/$FILE/Proceso_de_Programaci%C3%B3n_Presupuestal.pdf)
- Baena, G (2017). Metodología de la investigación. Serie integral por competencias (3ª ed.). México: Grupo Editorial Patria
- Bravo González, M., Faura Castañeda, S., Loayza Hernández, A., Segovia Escudero, V y Ugarte Salinas, B (2021) Determinantes sociales del gasto de gobierno. Universidad de Lima. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/13616/Bravo_determinantes_gastos_gobierno.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Cárdenas Yupanqui, K (2022). Ejecución presupuestal y su influencia en la calidad de gasto público de la unidad ejecutora 001 sede central del gobierno regional de Ucayali, 2022. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Académico. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/98796/Cardenas_YKM-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Castro, J., Gómez, L y Camargo, E (2023). La investigación aplicada y el desarrollo experimental en el fortalecimiento de las competencias de la sociedad del siglo XXI. *Tecnura*, 27(75), 140-174. <https://doi.org/10.14483/22487638.19171>
- Colina, L y Cubillán, A. (2013). La planificación presupuestaria en universidades públicas. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 10(1), 185-201.

- Coronel Alarcón, A., Palomino Alvarado, G. del P., Pereyra Gonzales, T. V., y Vela Saavedra, R. (2021). Gasto público en el crecimiento económico. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(2), 1773-1784. https://doi.org/10.37811/cl_rem.v5i2.381.
- Cortez, M (2020). Análisis del presupuesto por resultados y el desempeño financiero, en la gestión financiera pública de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, período 2012 – 2019. [Tesis doctoral, Universidad Nacional del Altiplano]. https://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14082/16617/Hermenegildo_Cortez_Segales.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chica, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración & Desarrollo* (53), 57-74. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3776682.pdf>
- Chuquiyaury, E. & Garay, G. (2020). The institutional operational plan and the efficiency of public spending on regional governments. *NHEVAL*, 1(3), 6-16.
- Decreto Legislativo N° 1440. Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público (16 de setiembre, 2018). Normas Legales, N° 57, Diario Oficial El Peruano. <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-legislativo/18247-fe-de-erratas-239/file>.
- Del Pozo, C., Vargas, J y Paucarmayta, V (2017). Análisis de la eficiencia del gasto público: evidencia para municipalidades de la región del Cusco. CIES Consorcio de Investigación económica y social. Centro de Estudios Regionales Andinos Bartolomé de las Casas. https://cies.org.pe/wp-content/uploads/2018/03/a_a1_t7_pbcus_cbc_informe_final.pdf.
- Dirección General de Presupuesto Público. (2014). Programación y formulación anual del presupuesto del Sector Público, con una perspectiva de Programación Multianual. <https://n9.cl/o4bar>
- Directiva N° 0001-2024-EF/50.01. Directiva para la Ejecución Presupuestaria (9 de febrero 2024). https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5856673/5189042-directiva_0001_2024ef5001.pdf?v=1707849679.
- Directiva de Plan Anual de Contrataciones (2015). Directiva N° 005-2017-OSCE/CD. Obtenido de http://portal.osce.gob.pe/osce/content/documentos_normativos_directivas
- Engl, R., Dineiger, P., y García, M. (2016). Fiscalización y calidad del gasto público en América Latina y el Caribe. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, 1-302.

- Espinoza, R (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencial*, (1), 53-62. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545880010>
- Fornero, R (sf). Estacionalidad, recursos no operativos y empresas con varios negocios. Manual de Estudio Programado. https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/dfe/trabajos_practicos/afic/AFIC%20Cap11%20Estacionalidad%20y%20otras.pdf
- Gadea Rivas, M y Bandres Moline, E (2019). Investigating Causal Relations between Public Spending and Economic Growth in Europe. *Revista De Economía Mundial*, (51). <https://doi.org/10.33776/rem.v0i51.3904>.
- Garrido, L (2021). Propuesta de Protocolo de seguimiento al proceso de la ejecución del presupuesto anual. Programa GFP Subnacional, Fortalecimiento de la Gestión de las Finanzas Públicas a Nivel Subnacional para el Desarrollo de una Gestión Descentralizada (2015-2019) de la Cooperación Suiza - SECO, implementado por el Basel Institute on Governance. https://www.gfpsubnacional.pe/wp-content/uploads/2021/06/002_Protocolo-seguimiento-presupuesto-anual.pdf
- Giraldo, A (2007). Racionalidad y ética en las organizaciones. *Cuadernos de Administración*, (38), 53-62. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225020358003.pdf>.
- Hernández Tuesta, L (2023). Ejecución presupuestal y calidad del gasto público en la Municipalidad Distrital de Morales, 2022. [Tesis de Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Académico. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/120035/Hern%c3%a1ndez_TL-SD.pdf?sequence=11&isAllowed=y
- Hernández, R y Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (1° ed). Mc Graw Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación científica (6ª ed.). México: McGraw Hill.
- Hernández, R (2014). El presupuesto público. Comisión de presupuesto y Cuneta General de la República. Año fiscal 2014. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/biblioteca/Biblio_con.nsf/999a45849237d86c052577920082c0c3/656756DE610FC17005257ED700767C70/\\$FILE/351.7222P45P1.PDF](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/biblioteca/Biblio_con.nsf/999a45849237d86c052577920082c0c3/656756DE610FC17005257ED700767C70/$FILE/351.7222P45P1.PDF)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2002). Desestacionalización de Series Económicas. Centro de Investigación y Desarrollo. Obtenido de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0514/Libro.pdf.

- Jiménez, A. (2018). Recomendaciones en las series de corto plazo de cuentas nacionales en el proceso de ajuste estacional. México. https://infotec.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1027/265/3/INFOTEC_MGTIC_AJP_09102019.pdf.
- López, G y Castellanos, A (2003). El gasto público desempeña un papel crucial en la economía de un país, ya que representa la cantidad de recursos que se asignan al pago de empleados del sector público y a la implementación de políticas de inversión en obras públicas y servicios. Universidad Pompeu Fabra. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3134176>
- Lozada, J (2014). Investigación Aplicada. *Cienciamérica* (3), 34-39. Universidad Tecnológica Indoamérica.
- Madrigal, R. (2013). Los principios del presupuesto público. *Revista electrónica de la Facultad de Derecho*, (5), 1 - 65.
- Marconato, P y Coelho, M (2021) Financial dynamics of Brazilian municipalities. *Brazilian Journal of Public Administration* 55(2), 378-394. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122021000200378&lang=es.
- Martínez C. (2005). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, 8 (16), 67-97 <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=165013663004>
- Matos, C y Chauca, W (2023). La planificación, el presupuesto y la gestión pública en el Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 3046-3062. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7154.
- Mendoza, W., Loor., Salazar, G y Nieto, D (2018). La asignación presupuestaria y su incidencia en la Administración Pública. *Dominio de las Ciencias*, 4 (3), 313-333. <https://doi.org/10.23857/dc.v4i3.812>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2020). “Resolución Directoral N° 0009-2024-EF/50.01 - Aprueban la Directiva N° 0001-2024-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: 20/02/2024. Disponible en: https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_docman&language=es-ES&Itemid=101661&lang=es-ES&view=list&slug=directivas-presupuesto-publico

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020b). Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones. Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/es/inversion-publica-sp-21787>.
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2019). Directiva para la ejecución presupuestaria. Perú: MEF. https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/anexos/DirEjecucion2012.
- Ministerio de Economía y Finanzas MEF (2019b). “Presupuesto Público”. En: [mef.gob.pe](https://www.mef.gob.pe). [En línea]. Fecha de consulta: 20/02/2024. Disponible en: https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100751&lang=es-ES&view=category&id=655.
- Mokate, K. (1999). “Eficacia, Eficiencia, Equidad y Sostenibilidad ¿Qué queremos decir?”. En: [cepal.org](https://www.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
- Mori, L y Rivera R (2020). Plan anual de contrataciones y su incidencia en la calidad del gasto público por la estacionalidad, de la administración central del Ministerio de Salud, 2015-2020. [Tesis de maestría, Universidad San Martín de Porres]. Repositorio Académico. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/7378>.
- Organización PEFA (2018). Manual PEFA 2016 Volumen II: Guía para la aplicación práctica de las evaluaciones PEFA (2da ed.). Ciudad de Washington- EE. UU. <https://www.pefa.org/sites/pefa/files/news/files/Es-Fieldguide-2nd-edition-Dec-2018--Published.pdf>.
- Ormeño, K., Vásquez, R y Alcalde, R (2018). Las etapas del plan anual de contrataciones y su contribución en el cumplimiento de sus procesos, en la Municipalidad Distrital de Magdalena del Mar, 2017-2018. [Tesis de maestría, Universidad San Martín de Porres]. Repositorio Académico. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/8191>.
- Pariatón, Y (2018). Análisis de la eficiencia del gasto público de los gobiernos locales del departamento de Piura, periodo 2007-2013. [Investigación, Universidad Nacional de Piura]. <https://repositorio.unp.edu.pe/items/9fc54af2-497c-4c37-bbd6-77092e963d73>
- Parihuana, J (24 de marzo 2022). La Programación Multianual de Inversiones. IPE-Instituto Peruano de Economía. [En línea]. Fecha de consulta: 20/02/2024. Disponible en <https://www.ipe.org.pe/portal/la-programacion-multianual-de-inversiones/>.
- Parizkova, I. (2019). Budget allocation of taxes to territorial budgets. Public Governance, Administration and Finances, 4(2), 78–85. <https://n9.cl/fjb85>

- Plataforma digital única del Estado Peruano (2024). Entidades de los Gobiernos Regionales. En: gob.pe [En línea]. Fecha de consulta: 20/02/2024. Disponible en: <https://www.gob.pe/estado/gobiernos-regionales>
- Plataforma digital única del Estado Peruano (2024b). Aspectos a considerar en la programación multianual de inversiones. En: gob.pe [En línea]. Fecha de consulta: 20/02/2024. Disponible en: <https://www.gob.pe/12305-aspectos-a-considerar-en-la-programacion-multianual-de-inversiones>.
- Plataforma digital única del Estado Peruano (2021). Plan Anual de Contrataciones – PAC. En: gob.pe [En línea]. Fecha de consulta: 20/02/2024. Disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/cenares/informes-publicaciones/2047296-plan-anual-de-contrataciones-pac>.
- 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: 20/02/2024. Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-legislativo/18186-decreto-legislativo-n-1440/file>
- Rezzoagli, B (2016). Contratación pública para objetivos y resultados: aproximación y discusión teórica. *Revista de Derecho Público*, (37). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6331302>
- Rivero, J (2019). Teorías de la administración: Cuáles son, autores y ejemplos. *Neetwork Business School*. <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=Teor%C3%ADa+de+la+administraci%C3%B3n+moderna>.
- Rodríguez, M., Palomino, G y Aguilar, C (2020). Eficiencia, eficacia y transparencia del gasto público municipal. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 704-719. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.108.
- Rodrigues de Abreu, C y Moreira, L. (2015). O orçamento público como instrumento de ação governamental: uma análise de suas redefinições no contexto da formulação de políticas públicas de infraestrutura. *Revista de Administração Pública*, 49(1), 73-90.
- Rosas Mallqui, V. (2022). Evaluación presupuestaria y la calidad de gasto público en el Perú, 2021. *Business Innova Sciences*, 3(3), 7 - 16. <https://doi.org/10.58720/bis.v3i3.116>
- Samuelson, P. y Nordhaus, W. (2013). *Economía*. 18a ed. Madrid: McGraw Hill/Interamericana de España S.A.U.
- Secretaría de Descentralización (2019). Informe Anual de Descentralización. Presidencia del Consejo de ministros de Perú. Disponible en: <http://bcn.cl/2nxsq>.

- Sisto, R., García, J., Quintanilla, A., De Juanes, A., Mendoza, D., Lumbreras, J. & Mataix, C. (2020). Quantitative analysis of the impact of public policies on the sustainable development goals through budget allocation and indicators. *Sustainability*, 12(1), 1-15. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/24/10583>.
- Tam, M (2007). Una aproximación a la eficiencia técnica del Gasto Público en Educación en las regiones del Perú. [Investigación educativa, Universidad Nacional de Trujillo]. <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/1088>.
- Tarazona, M (2017). Ejecución Presupuestal del Presupuesto por Resultados de la Dirección de Red de Salud Túpac Amaru. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Académico. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/15908>
- Vaicilla, M., Narváez, C., Erazo, J y Torres, M (2020). Transparencia y efectividad en la ejecución presupuestaria y contratación pública en los gobiernos cantonales. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 774–805. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.716>.
- Valle, A (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300160&lng=es&tlng=es.
- Vargas, J y Zavaleta, W. (2020). La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales. *Revista Científica Visión de Futuro*. 24 (2), 37-59. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2020.24.02.002.es>
- Villareal, F (2016). Introducción a los Modelos de Pronósticos. Universidad Nacional del Sur. https://www.matematica.uns.edu.ar/uma2016/material/Introduccion_a_los_Modelos_de_Pronosticos.pdf
- Zavaleta, R (2022). Calidad del gasto de la Corte Superior de Justicia del Callao, 2012 – 2020. [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Académico. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/3537>.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia lógica

Tabla 30

Matriz de consistencia lógica

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Indicadores	Metodología
<p>Pregunta General</p> <p>¿Cuál es la relación entre la ejecución presupuestal y la calidad de gasto en el Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2019-2022?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la relación que existe entre la ejecución presupuestal y la calidad de gasto en el Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2019-2022</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Existe una relación positiva y significativa entre la ejecución presupuestal y la calidad de gasto en el Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2019-2022.</p>	<p>Variable X:</p> <p>Ejecución presupuestal</p> <p>Dimensiones</p> <p>X1.1: Eficacia</p>	<p>Asignación presupuestal</p> <p>Devengado</p> <p>Estacionalidad del gasto</p>	<p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Tipo: No Experimental</p> <p>Diseño: Descriptivo correlacional</p> <p>Corte: Transversal</p> <p>Población: La población serán los servidores públicos del Gobierno Regional de Huancavelica.</p> <p>Muestra: Se eligió a conveniencia de los investigadores a 40 servidores públicos involucrados en el proceso presupuestal y de gasto del Gobierno Regional de Huancavelica</p> <p>Técnica: Encuesta</p>
<p>Preguntas Específicas</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la ejecución presupuestal y la ejecución del PMI en el Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2019-2022?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la ejecución presupuestal y la ejecución del PAC en el Gobierno Regional de Huancavelica periodo 2019-2022?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la ejecución presupuestal y el indicador de credibilidad presupuestal en el Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2019-2022?</p>	<p>Objetivos Específicos.</p> <p>Identificar la relación que existe entre la ejecución presupuestal y la ejecución del PMI en el Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2019-2022.</p> <p>Identificar la relación que existe entre la ejecución presupuestal y la ejecución del PAC en el Gobierno Regional de Huancavelica periodo 2019-2022</p> <p>Identificar la relación que existe entre la ejecución presupuestal y el indicador de credibilidad presupuestal en el Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2019-2022</p>	<p>Hipótesis Específicas</p> <p>Existe una relación positiva y significativa entre la ejecución presupuestal y la ejecución del PMI en el Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2019-2022</p> <p>Existe una relación positiva y significativa entre la ejecución presupuestal y la ejecución del PAC en el Gobierno Regional de Huancavelica periodo 2019-2022</p> <p>Existe una relación positiva y significativa entre la ejecución presupuestal y el indicador de credibilidad presupuestal en el Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2019-2022</p>	<p>Variable Y: Calidad del Gasto</p> <p>Dimensiones</p> <p>Y.1.1: Eficiencia</p>	<p>La programación multianual de inversiones (PMI)</p> <p>Plan Anual de Contrataciones (PAC)</p> <p>PEFA credibilidad presupuestal</p>	<p>Instrumento: Cuestionario por cada variable</p>

Fuente: Elaboración propia

Matriz de operacionalización de variable

Tabla 31

Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición Operacional	Indicadores	Ítems
X: Ejecución presupuestal	Se refiere al procedimiento administrativo o de gestión interna mediante el cual se utilizan los fondos presupuestarios asignados para las actividades y productos establecidos por la entidad durante un año fiscal, siguiendo rigurosamente la normativa en vigor. En la práctica, su cumplimiento se evalúa a través del concepto de devengado.	<ul style="list-style-type: none"> - Asignación presupuestal - Devengado - Estacionalidad del gasto 	<ul style="list-style-type: none"> 1-2 3-4 5-7
Y: Calidad del Gasto	La evaluación de la calidad del gasto se basa en la eficiencia y efectividad para emplear los recursos asignados. La eficiencia implica utilizar la menor cantidad posible de insumos; en tanto que la efectividad se refiere a gastar completamente lo presupuestado	<ul style="list-style-type: none"> - La programación multianual de inversiones (PMI) - Plan Anual de Contrataciones (PAC) - Pefa credibilidad presupuestal 	<ul style="list-style-type: none"> 8-10 11-13 14-16

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Diseño de cuestionario



Pacífico
Escuela de Gestión
Pública

CUESTIONARIO

La presente encuesta se desarrolla en el marco de la investigación denominada “Ejecución Presupuestal y la Calidad del Gasto del Gobierno Regional de Huancavelica, Periodo 2019 – 2022” presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico para optar al Grado Académico de Magíster en Gestión Pública, con lo cual la información recogida será usada únicamente con fines académicos, garantizando la confidencialidad de la información.

El objetivo de la presente encuesta es recoger la opinión de los funcionarios y servidores públicos del GORE de Huancavelica, respecto de la ejecución presupuestal y la calidad del gasto, por lo que se solicita tenga a bien de responder el presente cuestionario, por lo cual no hay respuesta única, todas son válidas, se busca recoger su opinión; razón por la cual se le pide objetividad, honestidad y sinceridad en sus respuestas; se le expresa de antemano gratitud por su invaluable intervención y apoyo, con el propósito de detectar posibilidades de optimización en la etapa financiera mencionada.

Para las respuestas se ha propuesto la escala de likert siguiente

Siempre	1
Casi siempre	2
A veces	3
Casi Nunca	4
Nunca	5

VARIABLE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL							
N°	Indicador	Ítems	Valoraciones				
			1	2	3	4	5
1	Asignación presupuestal	Considera una óptima distribución del presupuesto asignado entre las diferentes actividades o programas de la entidad					
2		Se cumple con realizar un seguimiento y actualizar el presupuesto asignado a su área a lo largo del año fiscal					
3	Devengado	Se cumple con implementar medidas o estrategias para asegurar que los fondos presupuestarios se devenguen de manera efectiva y oportuna					

4		Considera que la entidad enfrenta dificultades para devengar el presupuesto asignado					
5	Estacionalidad del gasto	Considera que la estacionalidad del gasto afecta a la ejecución del presupuesto					
6		Se cumple con adoptar diferentes acciones para gestionar la estacionalidad del gasto y evitar picos o caídas bruscas en la ejecución presupuestaria					
7		Se cumple con establecer políticas o directrices específicas para manejar la estacionalidad del gasto y garantizar una ejecución presupuestaria equilibrada a lo largo del año fiscal					
VARIABLE CALIDAD DEL GASTO							
Nº	Indicador	Ítems	1	2	3	4	5
8	La programación multianual de inversiones (PMI)	Conoce el desarrollo e importancia de la Programación Multianual de Inversiones (PMI)					
9		Se cumple con identificar y priorizar los proyectos de inversión dentro del marco de la PMI					
10		Se cumple con llevar a cabo una coordinación efectiva entre las diferentes áreas para asegurar la coherencia entre la PMI y sus objetivos estratégicos					
11	Plan Anual de Contrataciones (PAC)	Se cumple con planificar y ejecutar el Plan Anual de Contrataciones (PAC) de manera sistemática y transparente					
12		Se cumple con implementar medidas para garantizar la transparencia y la competencia en los procesos de contratación pública					
13		Se cumple con evaluar y monitorear el cumplimiento de los plazos establecidos en el PAC					
14	PEFA credibilidad presupuestal	Se cumple con la precisión y fiabilidad de las estimaciones presupuestarias					
15		Se cumple con realizar revisiones y ajustes periódicos al presupuesto municipal para corregir desviaciones o variaciones imprevistas					
16		Se cumple con adoptar acciones para mejorar la credibilidad presupuestal y fortalecer la confianza de los ciudadanos y otros actores en la gestión financiera municipal					

Anexo 3. Análisis de confiabilidad

VARIABLE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,784	,779	7

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
VAR00001	2,7250	,90547	40
VAR00002	2,3000	1,09075	40
VAR00003	2,6250	1,05460	40
VAR00004	3,0000	,90582	40
VAR00005	2,6000	,84124	40
VAR00006	2,8000	,91147	40
VAR00007	2,8250	,95776	40

Estadísticas de elemento de resumen

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de elemento	2,696	2,300	3,000	,700	1,304	,049	7

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	16,1500	15,054	,516	,563	,755
VAR00002	16,5750	12,661	,727	,601	,706
VAR00003	16,2500	13,679	,603	,545	,736
VAR00004	15,8750	17,035	,219	,428	,807
VAR00005	16,2750	15,948	,423	,453	,772

VAR00006	16,0750	14,174	,655	,470	,729
VAR00007	16,0500	15,331	,433	,244	,771

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
18,8750	19,497	4,41552	7

VARIABLE CALIDAD DEL GASTO

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,834	,838	9

Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
VAR00001	2,3250	,99711	40
VAR00002	2,6750	,85896	40
VAR00003	2,5750	,87376	40
VAR00004	2,3500	1,18862	40
VAR00005	2,7000	1,09075	40
VAR00006	2,5750	1,00989	40
VAR00007	2,5250	,87669	40
VAR00008	2,5000	,98710	40
VAR00009	2,7000	,85335	40

Estadísticas de elemento de resumen

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de elemento	2,547	2,325	2,700	,375	1,161	,019	9

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	20,6000	32,862	-,053	,380	,879
VAR00002	20,2500	25,833	,765	,646	,796
VAR00003	20,3500	25,669	,770	,663	,794
VAR00004	20,5750	23,584	,715	,794	,795
VAR00005	20,2250	25,410	,605	,696	,810
VAR00006	20,3500	25,669	,641	,647	,806

VAR00007	20,4000	26,964	,606	,647	,811
VAR00008	20,4250	26,404	,579	,843	,813
VAR00009	20,2250	28,948	,389	,710	,833

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
22,9250	33,251	5,76634	9

Anexo 4. Prueba de normalidad

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	CALIDAD DEL GASTO	ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL	DEVENGADO	ESTACIONALIDAD DEL GASTO	LA PROGRAMACIÓN MULTIANUAL DE INVERSIONES	PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES	CREDIBILIDAD PRESUPUESTAL
N		40	40	40	40	40	40	40	40
Parámetros normales ^{a,b}	Media	18,88	22,93	5,03	5,63	8,23	7,58	7,63	7,73
	Desv. Desviación	4,416	5,766	1,790	1,427	1,993	1,866	2,959	2,375
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,115	,102	,181	,169	,149	,146	,134	,120
	Positivo	,115	,102	,181	,169	,149	,146	,134	,120
	Negativo	-,061	-,091	-,119	-,156	-,094	-,129	-,080	-,104
Estadístico de prueba		,115	,102	,181	,169	,149	,146	,134	,120
Sig. asin. (bilateral) ^c		,198	,200 ^e	,002	,005	,026	,031	,070	,151
Sig.	Sig.	,197	,364	,002	,005	,025	,030	,069	,156
Monte Carlo (bilateral) ^d	Interv. Límite alo de te confianza al inferior	,187	,351	,001	,003	,021	,026	,062	,147
	99% Límite te superior	,207	,376	,003	,007	,029	,035	,075	,166

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. El método de Lilliefors basado en las muestras 10000 Monte Carlo con la semilla de inicio 2000000.

e. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

El test de normalidad es un análisis estadístico que da cuenta de la distribución de los datos; lo cual permite al investigador seleccionar la prueba estadística a realizar para la prueba de las hipótesis. Se vislumbra una distribución no paramétrica, pues visualizan valores menores al 0.05; razón por la que se optó por aplicar la prueba estadística de Rho de Spearman para conocer las correlaciones y consecuentes contrastaciones de las hipótesis.

NOTAS BIOGRÁFICAS

Srta. Karen Mejía Anccasi

Nació en Huancavelica en 1993. Es Contadora Pública egresada de la Universidad Nacional de Huancavelica (UNH) y cuenta con una especialización en Gestión Pública por la Universidad del Pacífico.

Posee más de nueve años de experiencia en gestión administrativa, presupuestal, logística, contabilidad y tesorería en diversas instituciones del Estado. Se ha desempeñado en la Municipalidad Provincial de Huancavelica en el área de Control Previo, así como en el Gobierno Regional de Huancavelica, donde ocupó el cargo de directora de la Oficina de Tesorería, con encargaturas en logística, contabilidad, recursos humanos y administración.

Actualmente labora en el Ministerio del Interior como Especialista Administrativa y Coordinadora Administrativa de la Dirección General de Gobierno Interior, liderando procesos estratégicos en materia de gestión institucional.

Sr. Omar Nicolai Luna Rodríguez

Nació en Cajamarca en 1978. Es Ingeniero de Sistemas egresado de la Universidad Nacional de Trujillo (UNT), con especialización en Gestión Pública por la Universidad del Pacífico. Tiene 15 años de experiencia en desarrollo e implementación de soluciones informáticas en instituciones del Estado, habiendo laborado en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - Aduanas (SUNAT - Aduanas) y la Contraloría General de la República (CGR), en las áreas de Desarrollo y Gestión de Tecnologías de la Información. Actualmente se desempeña como analista especializado senior en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT).

Sr. Jherson Williams Reyes Arias

Nació en Junín en 1993. Es Economista egresado de la Universidad Nacional Agraria la Molina (UNALM) con especialización en Gestión Pública por la Universidad del Pacífico. Tiene 8 años de experiencia en el ámbito de gestión presupuestal y logístico en instituciones del Estado, habiendo laborado en la Contraloría General de la República (CGR), en las áreas de Finanzas y Logística. Actualmente se desempeña como especialista en Programación y Presupuesto en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC).