



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Mejoras en el proceso de formulación y control del
presupuesto público para optimizar la ejecución de
inversiones en una entidad gubernamental, en los años
2021 y 2022**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Contador Público

Jhon Anthony Neyra Meza

Revisor:

Mgtr. Yulliana Marised LLauce Ontaneda De Agapito

Piura, noviembre de 2024



Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Jhon Anthony Neyra Meza, egresado del Programa Académico de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 71880896, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Mejoras en el proceso de formulación y control del presupuesto público para optimizar la ejecución de inversiones en una entidad gubernamental, en los años 2021 y 2022”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título profesional de Contador Público.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mgtr. Yulliana Marised LLauce Ontaneda de Agapito, identificado con DNI: 45460104

Declaro que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 14/11/2024.

Firma del autor¹

Firma del asesor¹

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

A mis padres, por el enorme esfuerzo y dedicación en educarme a pesar de las adversidades familiares; su sacrificio, aliento y confianza en mí, han sido el motor que me ha impulsado a seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles de mi vida.

A mis hermanos, por ser mis compañeros de alegrías y aventuras. A ellos, porque no sería la persona que soy ahora, sin su guía, cariño y soporte, este logro también es suyo.



Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a mi familia. Su apoyo incondicional en cada momento ha sido imprescindible durante este proceso.

Asimismo, agradezco a mi asesora, su dedicación y exigencia en cada proceso del desarrollo del informe ha sido indispensable para culminar con éxito este proyecto.

Finalmente, agradezco a mi equipo de trabajo y a mis superiores, quienes, en su momento me supieron enseñar y capacitar en desarrollo de los procesos de la gestión pública, lo cual me ha permitido adquirir una experiencia profesional enriquecedora y plasmarla en el presente trabajo.



Resumen

El presente trabajo de investigación se enfoca en analizar los problemas encontrados en los procesos de programación, formulación y control del presupuesto público y su impacto en la ejecución de inversiones de una entidad gubernamental. Para ello, se utilizó como fuente de bibliografía la Ley del Sistema Nacional del Presupuesto Público, la Ley del Sistema Nacional de Programación Multianual de Inversiones y otras afines.

Como procedimiento para analizar los problemas encontrados, se revisó el presupuesto público del 2020, 2021 y 2022, además de analizar los flujogramas del proceso de programación y formulación del presupuesto. Como resultado de la revisión, se encontraron muchas deficiencias en los niveles de ejecución presupuestal y un déficit en el presupuesto para la ejecución de inversiones.

Tras los hallazgos realizados, se propusieron e implementaron mejoras en los procesos antes mencionados, logrando incrementar el nivel de ejecución presupuestal y, por ende, mejorar la ejecución de inversiones.



Tabla de contenido

Introducción	9
Capítulo 1. Aspectos generales	10
1.1 Descripción de la empresa	10
1.1.1 Ubicación	10
1.1.2 Actividad	10
1.1.3 Misión y visión de la entidad gubernamental ABC	10
1.1.4 Organización	10
1.2 Descripción general de la experiencia	12
1.2.1 Actividad profesional desempeñada	12
1.2.2 Propósito del puesto	13
1.2.3 Proceso que es objeto del presente informe	13
1.2.4 Resultados concretos logrados	14
Capítulo 2. Fundamentación	16
2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional	16
2.1.1 Marco teórico	16
2.1.2 Antecedentes	19
2.2 Descripción de acciones, metodologías y procedimientos	21
2.2.1 Revisión documentaria (documentos internos y normativas de gestión)	21
2.2.2 Entrevistas y reuniones de trabajo	21
Capítulo 3. Desarrollo de experiencias y aportes	22
3.1 Desarrollo de experiencias	22
3.1.1 Desarrollo y resultados de revisión documentaria	22
3.1.2 Desarrollo y resultados de entrevistas y reuniones	24
3.2 Aportes	26
3.2.1 Medidas adoptadas	26
3.2.2 Principales resultados obtenidos	27
Conclusiones	29
Recomendaciones	30
Referencias	31
Apéndices	32
Apéndice A. Presupuesto asignado para inversión pública a la entidad gubernamental ABC, años 2020,2021 y 2022.	33
Apéndice B. Rediseño del flujograma del proceso de programación y formulación del presupuesto en la entidad gubernamental ABC	34

Apéndice C. Guía de entrevista semiestructurada.....	35
Anexos.....	36
Anexo 1. Presupuesto asignado a la entidad gubernamental en el año 2020, 2021 y 2022.	37
Anexo 2. Guía de acta de reunión entre unidades de la Dirección General de Planeamiento y Presupuesto.....	38



Lista de figuras

Figura 1 Organigrama-Dirección General de Planeamiento y Presupuesto- entidad gubernamental ABC.....	11
Figura 2 Fases del ciclo presupuestal.....	16
Figura 3 Etapas del ciclo de inversión.....	18
Figura 4 Flujograma del proceso de programación y formulación del presupuesto de la entidad Gubernamental ABC.....	23
Figura 5 Nuevo organigrama de la Dirección General de Planeamiento y Presupuesto.....	26
Figura 6 Niveles de ejecución de presupuesto para inversión pública de la entidad gubernamental ABC: años 2020-2022.....	27



Introducción

En un entorno en constante y acelerado cambio, los gobiernos deben incluir dentro de sus procesos sistemas más innovadores de gestión, que les permita estar a la vanguardia de la tecnología a nivel mundial. Esto significaría, a largo plazo, una reducción significativa de costos, de tiempo y una prestación de servicio más eficiente. En el Perú, la actividad gubernamental tiene múltiples deficiencias dentro de los procesos de la gestión pública. Si bien es cierto, existen muchas normativas que regulan el sistema financiero, presupuestario y de inversión pública, la mayoría se aplica dentro de un marco muy burocrático que no permite agilizar los procesos.

En tal sentido, el presente trabajo de suficiencia profesional es alusivo a un problema encontrado dentro de los sistemas administrativos del estado, aplicados en una entidad gubernamental. Se analiza los problemas que surgen a raíz de la inadecuada programación, formulación y control del presupuesto público y el impacto que tiene en el nivel de ejecución de inversiones.

De este modo, el capítulo 1 proporciona información general de la entidad gubernamental, la misión, visión, una descripción de la experiencia profesional y el análisis del proceso que es objeto de estudio.

Posteriormente, en el capítulo 2 se realiza un estudio de los principales conceptos y normativas referentes a la experiencia profesional, también se revisan los antecedentes que sustentan el objeto de estudio y finalmente, se describe la metodología utilizada.

En el capítulo 3, se detallan los procesos realizados para estudiar las razones del problema y proponer algunas soluciones que a largo plazo permitirán mejorar las deficiencias en los procesos de programación, formulación y control presupuestario en la entidad gubernamental ABC.

Finalmente, se emiten algunas conclusiones y recomendaciones para la entidad pública.

Capítulo 1. Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

La entidad gubernamental es una institución de derecho público, perteneciente al poder ejecutivo, cuyas funciones las ejerce de forma exclusiva en todo el territorio nacional.

Por razones de confidencialidad de la información de la entidad gubernamental que será expuesta en el presente trabajo, y por decisión expresa de ésta, no se revelará su denominación pública. Por ello, en adelante, nos referiremos como entidad gubernamental ABC.

1.1.1 Ubicación

La entidad Gubernamental ABC ejerce jurisdicción y ofrece sus servicios a nivel nacional a través de las direcciones desconcentradas respectivas, las cuales se encuentran ubicadas en todos los departamentos del país. Sin embargo, la sede central se encuentra en la ciudad de Lima.

1.1.2 Actividad

La entidad en cuestión fue constituida en el Perú hace más de 36 años, su función principal, de acuerdo con su ley orgánica y reglamento, es de ser ente rector de la planificación, dirección, coordinación, ejecución y supervisión de las políticas públicas sectoriales en materia de orden interno, orden público y seguridad ciudadana en todo el país.

1.1.3 Misión y visión de la entidad gubernamental ABC

La entidad comparte la misión y visión con todas sus sedes a nivel nacional. Para efectos del presente informe, dichos aspectos serán reformulados por el autor.

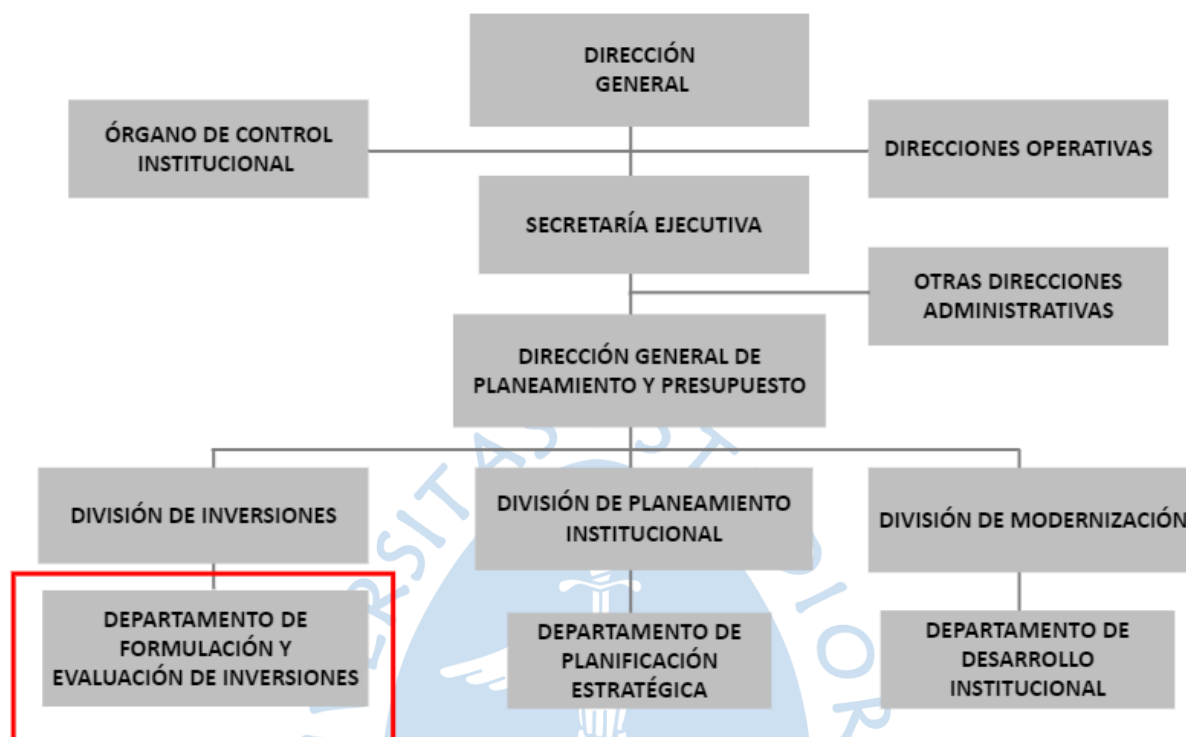
- Misión: La entidad gubernamental ABC es una institución pública que tiene por misión garantizar y preservar el orden interno y la seguridad ciudadana, fomentar el respeto a los derechos humanos y libertades, con la finalidad de mantener la tranquilidad y paz social en el país.
- Visión: Convertirse en una institución innovadora, eficiente y alineada al servicio del estado y la sociedad peruana, con respeto a la Constitución Política del Perú y las leyes, formulando políticas públicas en beneficio de la comunidad.

1.1.4 Organización

La entidad cuenta con más de 50 direcciones divididas entre áreas operativas y administrativas, por tal motivo, para efectos prácticos del presente informe, se presentará el organigrama solamente de la Dirección General de Planeamiento y Presupuesto, dirección en la cual se ha desarrollado la experiencia profesional.

Figura 1

Organigrama de la Dirección General de Planeamiento y Presupuesto- entidad gubernamental ABC



Nota. Elaboración propia en base al manual de organizaciones y funciones de la entidad gubernamental ABC (2024).

La entidad gubernamental ABC cuenta con 5000 trabajadores aproximadamente, de los cuales el 80% se concentran en las direcciones operativas.

La División de Inversiones de la Dirección General de Planeamiento y Presupuesto, área en la cual el autor ha desarrollado su experiencia profesional, cuenta con 12 profesionales divididos en dos departamentos: formulación de inversiones y seguimiento presupuestal, áreas que desarrollan las siguientes funciones conjuntamente:

- Evaluación y formulación de inversiones (proyectos de inversión e inversiones IOARR¹).
- Elaboración del presupuesto general de las inversiones.
- Realizar el seguimiento del presupuesto de las inversiones, en coordinación con las diferentes unidades ejecutoras de la entidad gubernamental ABC.
- Brindar asesoramiento técnico en materia presupuestal y de inversiones a diferentes entidades del sector, gobiernos regionales y locales.
- Coordinar el financiamiento de inversiones.

¹Inversiones de Optimización, Ampliación Marginal, Reposición y Rehabilitación- Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública.

- Elaboración de normas técnicas, directivas y otros documentos de gestión, con la finalidad de optimizar los procesos.
- Formular el plan operativo institucional de la dirección, en coordinación con los lineamientos del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico-CEPLAN².

1.2 Descripción general de la experiencia

Desde el mes de octubre del año 2020 hasta diciembre del año 2022, el autor del presente Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) se desempeñó como asistente administrativo presupuestal de la Dirección General de Planeamiento y Presupuesto de una de las entidades públicas más importantes del Ejecutivo.

Como miembro del equipo de seguimiento presupuestal y de las inversiones, ha colaborado directamente con el jefe de inversiones y del director del área, haciéndose responsable del monitoreo de la ejecución presupuestal y del gasto público en materia de inversiones que el Ministerio de Economía y Finanzas transfiere anualmente a la entidad gubernamental ABC. Además, ha sido encargado del control presupuestal, formulación y seguimiento del Plan Operativo Institucional y velar por la calidad de la ejecución del gasto público de las unidades ejecutoras de la referida entidad.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

A continuación, se describen las funciones específicas de la experiencia profesional.

- Elaborar la información económica para la formulación de inversiones.
- Consolidar la cartera de inversiones de la entidad gubernamental ABC antes de ser enviada a la Oficina de programación Multianual de Inversiones para su priorización e inclusión en la Ley del presupuesto público.
- Hacer seguimiento, mensual a través del SIAF- MEF³, de la ejecución presupuestal de las inversiones.
- Realizar las modificaciones presupuestales a solicitud de las unidades ejecutoras.
- Formular (anualmente) y monitorear (mensualmente) el plan operativo institucional, con el fin de cumplir con todas las metas presupuestales respectivas.
- Apoyo en la gestión del presupuesto para el financiamiento de grandes proyectos de inversión pública en materia de seguridad ciudadana y orden interno.
- Preparar reportes financieros y presupuestales, respecto a la ejecución del gasto público.
- Brindar asesoría técnica en materia presupuestal y de inversiones a gobiernos regionales y locales interesados en la mejora del gasto público.

² Centro Nacional de Planeamiento Estratégico- Ente rector del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico.

³ SIAF- Sistema Nacional de Administración Financiera del Ministerio de Economía y Finanzas.

- Formular directivas, planes, programas y normas técnicas, en materia presupuestal, fiscal y de inversión pública.

1.2.2 Propósito del puesto

Como asistente administrativo presupuestal, el objetivo del puesto de trabajo es, por un lado, colaborar para que los proyectos de inversión de la entidad ABC cuenten con el financiamiento oportuno para su ejecución y, por otro lado, monitorear y controlar el presupuesto asignado a dichas inversiones, con el fin de asegurar el financiamiento completo para una obra pública y evitar paralizaciones y retrasos en su ejecución.

1.2.3 Proceso que es objeto del presente informe

Cada año, todas las entidades públicas realizan una proyección de los egresos: gastos corrientes, gastos no corrientes y otros; e ingresos, correspondientes a diferentes fuentes de financiamiento: recursos ordinarios, recursos directamente recaudados, créditos, etc. A este proceso se le conoce como la fase de programación presupuestal. Una vez formulado el presupuesto, pasa al Ministerio de Economía y Finanzas, entidad que se encarga de la aprobación ante el Congreso de la República, a través de un decreto legislativo con rango de ley. Es indispensable que dicho proceso se realice de forma minuciosa entre todas las unidades ejecutoras del pliego presupuestal con la finalidad de que las entidades públicas no tengan desviaciones y falta de presupuesto en la fase de ejecución. Dentro de la programación presupuestal, es importante que las unidades ejecutoras de cada entidad pública proyecten el financiamiento que se necesitará para ejecutar ciertas inversiones que se encuentran pendientes de financiamiento y/o nuevas inversiones.

En esta parte, es necesario también la formulación y ejecución de inversiones según la Ley Nacional de Programación Multianual de Inversiones. Para analizar la principal razón de estudio del presente informe, nos centraremos en la fase de formulación del presupuesto institucional y la fase de formulación de inversiones.

De acuerdo con las normativas anteriores, el proceso desarrollado en la experiencia profesional inicia con el requerimiento de la población, de ciertas comunidades o gobiernos regionales, locales o de las mismas direcciones operativas descentralizadas de la entidad gubernamental, para la formulación de algunas ideas de inversión o proyectos en materia de seguridad ciudadana y orden interno. Posteriormente, la unidad formuladora de la división de inversiones procede a realizar la evaluación de indicadores económicos y sociales. Una vez que la unidad formuladora declara viable el proyecto de inversión, este está listo para la ejecución y es necesario el presupuesto o financiamiento para ejecutar las inversiones respectivas, a partir de este proceso, la encargada de continuar con el ciclo de inversión es la unidad ejecutora.

Respecto al proceso descrito, se ha encontrado el principal problema, que es la falta de presupuesto o recursos del estado para financiar los distintos proyectos que son formulados y

declarados viables para la ejecución, por otro lado, de los recursos asignados, un deficiente nivel de ejecución presupuestal. En esa misma línea, cuando una inversión cuenta con presupuesto y se encuentra en proceso de ejecución, muchas veces no termina de ejecutarse físicamente, debido a que no se programa adecuadamente el costo total de la inversión, lo que causa paralización de la obra y retrasos en la entrega a sus principales beneficiarios: la población. Por otro lado, del poco presupuesto que se les asigna, las unidades ejecutoras de Inversiones no logran ejecutar el presupuesto total, por motivos que en el transcurso del desarrollo del informe se analizarán.

A continuación, algunas de las principales causas del problema descrito:

- Inadecuada programación y formulación del presupuesto institucional, lo que ocasiona un registro inexacto de las inversiones que necesiten presupuesto.
- No existe una oficina de seguimiento presupuestal dentro de la División de Inversiones que permita hacer monitoreo del presupuesto disponible de las unidades ejecutoras.
- Las inversiones no se encuentran incluidas en la Programación Multianual de Inversiones de la respectiva entidad, por lo tanto, es difícil conseguir presupuesto para su ejecución.
- Falta de control de la ejecución presupuestal.
- El presupuesto o financiamiento no se asegura en la etapa de formulación, por lo tanto, al ingresar el proyecto en la etapa de ejecución es difícil conseguir el presupuesto.
- Inadecuada coordinación entre las unidades ejecutoras de inversiones y sistemas de gestión documentaria deficiente.

1.2.4 Resultados concretos logrados

Los resultados obtenidos en el puesto de trabajo son los siguientes:

- i. En coordinación con la División de modernización, se rediseñó el proceso de consolidación de Inversiones para su inclusión en la Programación Multianual de Inversiones, esto permitió que todas las inversiones sean consolidadas, seleccionadas y priorizadas en la División de Inversiones.
- ii. Se incrementó el porcentaje de ejecución presupuestal y de inversiones, del 2022 respecto al año 2021. Esto debido a que se logró implementar la consolidación de las inversiones al inicio de año, con la finalidad de que se ingresen en la programación presupuestal y puedan tener financiamiento para el año siguiente.
- iii. Se formularon los respectivos documentos de gestión con la finalidad de implementar, dentro de la División de Inversiones, un departamento de seguimiento presupuestal, que permita controlar el financiamiento de las inversiones, el porcentaje de ejecución y evitar paralizaciones en las obras públicas.

- iv. Se mejoró la coordinación entre unidades ejecutoras de inversiones, lo que permitió un mejor control de los saldos presupuestales no ejecutados, con la finalidad de que no regresen al tesoro público, sino puedan servir para financiar inversiones que no cuenten con presupuesto, previa modificación presupuestaria.



Capítulo 2. Fundamentación

2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional

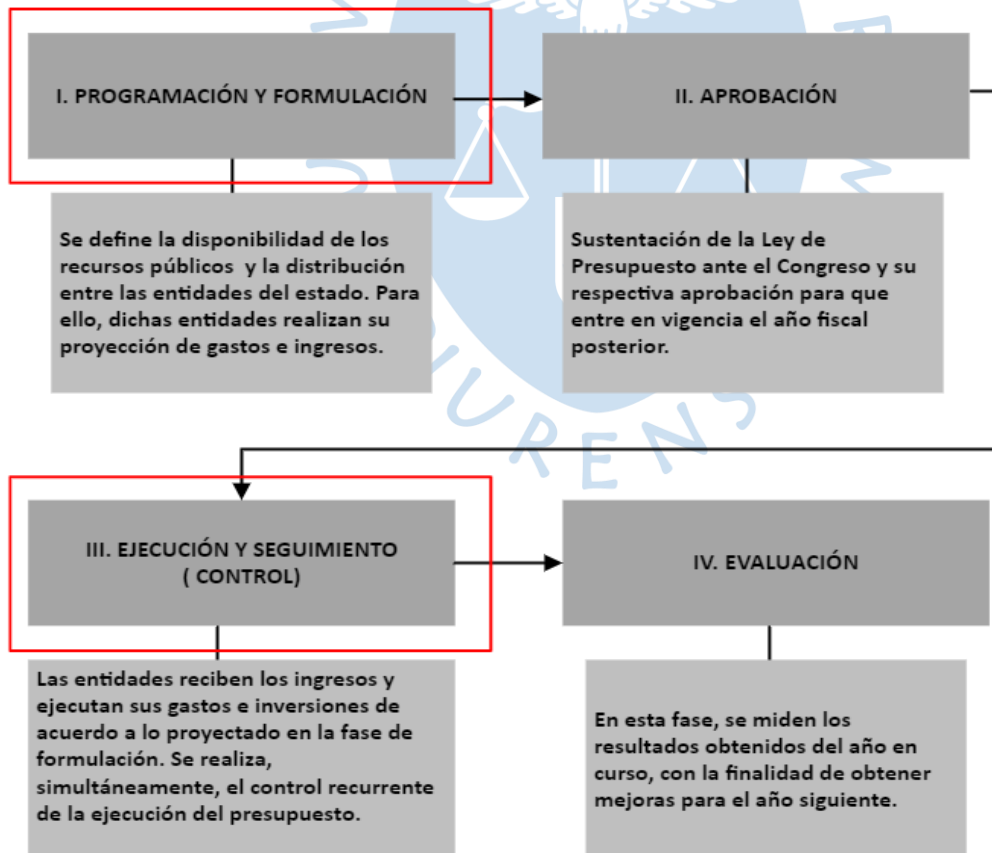
El presente trabajo de suficiencia profesional se enmarca en los procesos que abarca la actividad gubernamental, por ello, las normativas y literatura de gestión pública estarán presentes en cada procedimiento. Las leyes más importantes que se revisarán serán: Ley del Sistema Nacional de Presupuesto Público y la Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública- Invierte.pe. Adicional, se hará mención y referencia a los sistemas de administración financiera más importantes que tienen implicancia en el presente informe.

2.1.1 Marco teórico

2.1.1.1 Ley del Sistema Nacional de Presupuesto Público. El Sistema Nacional de Presupuesto Público está regulado por la Ley 28411 del 6 de diciembre del 2004, el cual todos los años es aprobado por el Congreso de la República por decreto legislativo a propuesta del Ministerio de Economía y Finanzas.

Figura 2

Fases del ciclo presupuestal



Nota. Adaptación en base a la Ley Nacional del Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas (2024).

El proceso presupuestario consta de cuatro fases, que comprenden el ciclo presupuestal, cada fase implica una serie de coordinaciones entre las distintas entidades públicas.

El presente informe, se centrará en primer lugar, en la fase de programación y formulación del presupuesto público. En el capítulo anterior, se mencionó que uno de los principales problemas evidenciados durante la experiencia profesional era la inadecuada programación y formulación del presupuesto, lo que causaba la falta de financiamiento para ejecutar las inversiones públicas, ocasionando paralizaciones de obras. En segundo lugar, durante la fase de ejecución del presupuesto, se da seguimiento a los recursos asignados a las unidades ejecutoras, a través del Sistema Integrado de Administración Financiera.

En esta etapa, se realiza el control de la ejecución presupuestal con la finalidad de definir procedimientos de auditoría interna y evitar el mal uso de los recursos públicos, además de verificar que los fondos de las entidades sean suficientes para cumplir con sus obligaciones financieras. Durante la experiencia profesional, también se evidencia un problema en la entidad gubernamental ABC referente a este último proceso, pues no existe un departamento o funcionario que haga seguimiento y control del presupuesto asignado a las inversiones, lo que ocasiona falta de financiamiento para terminar el proceso de ejecución física de los proyectos.

2.1.1.2 Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública. El Sistema Nacional de Inversión Pública es regulado mediante el Decreto Legislativo 1252, Ley del Sistema Nacional de Programación Multianual de Inversiones, más conocido como Invierte.pe del 30 de noviembre del año 2016; creado con la finalidad de uniformizar y acelerar el proceso de inversión pública en el Perú. Para efectos prácticos del presente informe, en adelante se utilizará el término Invierte.pe para referirnos al precitado sistema.

Es importante conocer también, el concepto de proyecto de inversión pública. Uno de los más acertados es el siguiente:

Un proyecto de inversión pública es toda intervención temporal que requiere financiamiento del estado, ya sea parcial o total y que está destinada a la formación de capital físico, humano, institucional, intelectual y/o natural, que tenga como propósito crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción de bienes y/o servicios. (Ministerio de Economía y Finanzas, [MEF], 2017, p. 2)

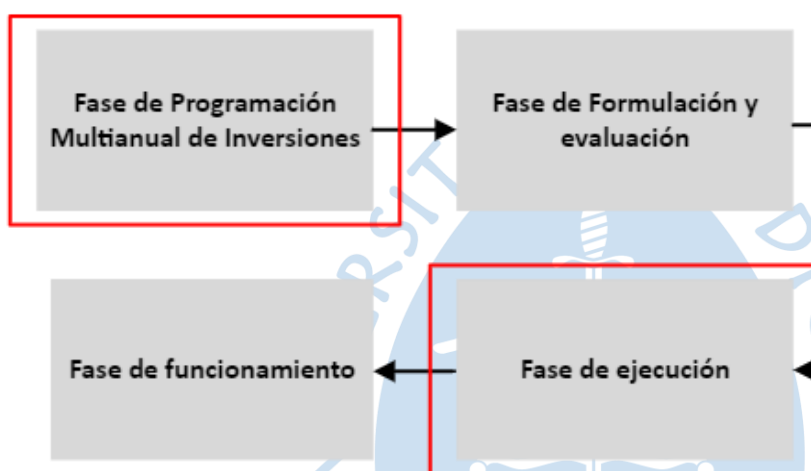
El ciclo de inversión pública tiene cuatro etapas: fase de programación, fase de formulación y evaluación, fase de ejecución y fase de funcionamiento. Para efectos del presente informe, el estudio se centrará en las fases de programación y ejecución de las inversiones.

La fase de programación de inversiones se refiere a la etapa en donde las entidades consolidan las ideas y proyectos de inversión que van a ejecutarse en el próximo año fiscal. Esta fase coincide con la etapa de programación y formulación del presupuesto público, pues se programan las inversiones

con el fin de incluirse dentro del presupuesto público y cuenten con recursos para su respectiva ejecución. Respecto a la fase de ejecución de inversiones, se refiere a la etapa en que la inversión pública ya se encuentra formulada y lista para su ejecución física, es aquí en que también se relaciona con la fase de ejecución del presupuesto, pues ya se comienza a devengar los costos proyectados en la fase de programación. Por ello, la importancia de una adecuada programación y formulación, tanto del presupuesto público como de las inversiones.

Figura 3

Etapas del ciclo de inversión



Nota. Formulado según Directiva 001-2019-EF/63.011- Ministerio de Economía y Finanzas (2019).

2.1.1.3 Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. El sistema Nacional de Planeamiento estratégico es liderado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) que a su vez está bajo la administración de la Presidencia del Consejo de Ministros. Fue creado por Decreto Legislativo 1088-2008 y se encarga de brindar asistencia técnica a las entidades gubernamentales en temas de formulación, seguimiento y evaluación de políticas y a la vez dictamina los lineamientos para la planificación, evaluación y seguimiento de los procesos y actividades que realizan las entidades del estado, para ello, establece distintos instrumentos de control de gestión para definir y medir el cumplimiento de ciertos objetivos institucionales, objetivos que deben estar relacionados con metas presupuestales. Los instrumentos de gestión más importantes son: el plan estratégico institucional (largo plazo) y el plan operativo institucional (corto plazo).

Para efectos del presente informe, se tomará en cuenta el estudio del plan operativo institucional, por ser una herramienta de gestión de corto plazo que monitorea, con indicadores de gestión, el cumplimiento de las actividades de la entidad, las mismas que van alineadas a la ejecución del presupuesto público.

2.1.1.4 Sistema Integrado de Administración Financiera- SIAF SP. Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2018) el Sistema Integrado de Administración Financiera es una terminal informática del Ministerio de Economía y Finanzas que permite administrar e integrar las finanzas públicas del estado. A través de este sistema, el gobierno central transfiere los recursos presupuestales a las distintas entidades del estado y controla su ejecución mediante las unidades ejecutoras, las cuales son dependencias que se encuentran dentro de cada entidad y son las encargadas de la administración de los fondos presupuestales (p.5).

2.1.2 Antecedentes

De acuerdo con el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES, 2021) los sistemas públicos de gestión presupuestaria y de inversiones en América Latina contrastan con enormes diferencias, esto debido a variables como el crecimiento económico, solidez fiscal, sistema jurídico, entre otros. Generalmente, los países que son miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) cuentan con sistemas administrativos mejor implementados porque el precitado organismo los obliga a cumplir ciertos estándares de gestión para incorporarlos, lo cual definitivamente es positivo para sus economías; ejemplo de ello son Chile, México, Colombia y Costa Rica. Lo anterior es un punto con el que están de acuerdo Ortegón y Pacheco (2004), ellos concluyen que, en América Latina, respecto a la programación y gestión de inversiones, es necesario implementar proyecciones y planes a largo plazo, proceso que en el Perú es necesario implementar.

2.1.2.1 Importancia de la adecuada programación/formulación del presupuesto y principales deficiencias. En el caso del Perú, la programación y formulación del presupuesto público es la primera etapa del ciclo presupuestario, por ende, es la más importante de todas, pues en ella se definen y proyectan todos los ingresos, gastos y el financiamiento necesario para la ejecución de inversiones a nivel nacional; es un proceso que implica la participación de todas las entidades del estado y requiere de una articulación estricta entre éstas. Según el Congreso de la República del Perú (2021) esta fase presupuestaria es importante porque permite asignar de forma eficiente y eficaz los recursos para mejorar el bienestar de la ciudadanía.

Sin embargo, a pesar de la enorme importancia que implica la formulación del presupuesto, en la práctica existen muchas deficiencias. De acuerdo con Guardia (2002) las principales causas de una incorrecta programación presupuestal serían: primero, muchas entidades públicas toman los datos del año anterior para programar los gastos e ingresos o programan de forma parecida al año base, sin tener en cuenta las nuevas posibles necesidades y proyectos; segundo, la asignación presupuestal no se basa realmente en criterios técnicos, sino que muchas veces tienden a politizar este proceso y tercero, la fase presupuestaria de formulación y programación no es congruente con los planes nacionales o sectoriales de desarrollo, lo que se traduce en un presupuesto no congruente con

las actividades y/o planes prioritarios que requieren financiamiento. Dichas opiniones son compartidas también por Galloso y Ospino (2020), quienes concluyeron que no se puede definir por separado los objetivos institucionales y las proyecciones presupuestarias porque ambos son complementarios y al no hacerlo correctamente, se generan inconsistencias y modificaciones posteriores que se podrían enviar si se tomase en cuenta la normativa del CEPLAN.

2.1.2.2 Control y seguimiento en la ejecución presupuestaria. De acuerdo con el artículo 82 de la Constitución Política del Perú de 1993, la Contraloría General de la República es el organismo autónomo encargado de controlar la legalidad de la ejecución del presupuesto y el uso adecuado de los recursos públicos, mientras que la Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas a través de las oficinas de presupuesto de las entidades gubernamentales, se encarga de controlar y hacer seguimiento a los niveles de ejecución de ingresos y gastos respecto al presupuesto asignado y sus respectivas modificaciones; proceso que forma parte del Sistema Nacional de Control y se encuentran definidos específicamente en su ley orgánica. De acuerdo con Yactayo (2019) las entidades públicas no asocian la ejecución presupuestal con las estrategias y objetivos institucionales y que éste es un problema que inicia con la fase de programación, por lo tanto, hace más difícil controlar la ejecución del presupuesto. Por el contrario, Guardia (2002) afirma que los problemas de ejecución presupuestal son ocasionados por la falta de capacidad de gestión, tanto física como humana.

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2023) refiere que en algunas entidades gubernamentales existen bajísimos niveles de ejecución presupuestal, es decir, que las entidades no tienen la capacidad de gasto y al final del año fiscal, los recursos son retornados al tesoro público, mientras que, en otras, el problema es falta presupuesto para la ejecución de inversiones y/o para asumir gastos corrientes. Por tal razón, es necesario que las distintas unidades ejecutoras presupuestales y de inversiones realicen el seguimiento y monitoreo mensual del presupuesto asignado, de esa forma podrán gestionar mejor las actividades e intervenciones que requieran financiamiento público.

2.1.2.3 Principales deficiencias del sistema de inversión pública peruano. En el Perú, el sistema de inversión pública comprende distintos procesos. De acuerdo con lo mencionado en párrafos anteriores, el proceso de programación de inversiones es uno de los más importantes y en el cual existen distintas deficiencias. Respecto a ello, no existe una adecuada integración del ciclo presupuestal con el ciclo de inversiones, por lo que, al realizar la programación de inversiones, no siempre se asigna el financiamiento que estos proyectos necesitan para su respectiva ejecución.

También, según el MEF (2023) otra deficiencia importante en el sistema de inversiones es el bajo nivel de control y seguimiento que existe a la ejecución presupuestal de las inversiones, pero más

que una deficiencia del sistema es responsabilidad de las unidades ejecutoras, quienes son las que administran los recursos públicos.

2.2 Descripción de acciones, metodologías y procedimientos

El objetivo del presente informe es demostrar y analizar las propuestas de mejora que durante la experiencia profesional se implementaron para contribuir con la mejora en los procesos de programación y formulación del presupuesto y de esa forma incrementar la ejecución presupuestal en materia de inversión pública. Además, se busca destacar la importancia del proceso de seguimiento y control del presupuesto dentro de las unidades ejecutoras de inversiones.

Con la finalidad de cumplir con el objetivo del presente trabajo, se realizarán los siguientes procedimientos cualitativos: Revisión documentaria y entrevistas y reuniones de trabajo, a los cuales se asignarán un tipo de procedimiento de estudio específico.

2.2.1 Revisión documentaria (documentos internos y normativas de gestión)

Para comprender los procesos realizados dentro de la División de Inversiones y las actividades objeto del presente informe, se revisó la siguiente documentación.

- Cartera de proyectos de inversión en la fase de programación de inversiones.
- Flujograma del proceso de programación de inversiones.
- Cartera de Inversiones con presupuesto ejecutado.
- Presupuesto público asignado a la entidad gubernamental ABC para financiamiento de inversiones.

2.2.2 Entrevistas y reuniones de trabajo

Con la finalidad de conocer datos históricos y opiniones de los expertos sobre el proceso de evaluación y control presupuestal, se realizó una entrevista al jefe de la División de Inversiones y al jefe de la unidad ejecutora de Inversiones principal. A través de esta técnica de recojo de información, se obtuvo un panorama mejor explicado sobre los procedimientos de seguimiento presupuestal y las deficiencias que a lo largo de los años han afectado la ejecución de inversiones. Dicha entrevista fue de tipo semi estructurada, pues si bien es cierto teníamos preguntas formuladas con anterioridad, se necesitaba profundizar en las respuestas y conocer las opiniones de los entrevistados desde distintos puntos de vista; se puede evidenciar el formato en el apéndice C del presente informe.

En tal sentido, también se tuvieron importantes reuniones con la División de Modernización y con las unidades ejecutoras de Inversiones respecto a la falta de implementación de un departamento de seguimiento presupuestal, se evidencia formato de reunión de trabajo en el anexo 2 del presente informe. El desarrollo y resultados de los procedimientos antes descritos serán detallados en el capítulo siguiente.

Capítulo 3. Desarrollo de experiencias y aportes

3.1 Desarrollo de experiencias

El desarrollo del presente informe se centra en los hechos ocurridos durante el año 2021, año en el cual se evidenciaron los problemas a tratar y se implementaron las mejoras respectivas, las cuales se vieron efectivas a partir del año 2022. Para ello, se tomará en cuenta los datos históricos de años previos debido a la naturaleza legal de los procesos administrativos. En tal sentido, tomaremos al año 2020 como año base, para evidenciar los problemas detectados en la entidad gubernamental ABC.

Durante el primer semestre del año 2021, el órgano de control institucional de la entidad gubernamental ABC, aprobado por la dirección general, emitió un informe de evaluación de gestión de la entidad del año 2020. Este informe concluyó que la precitada entidad tenía deficiencias críticas respecto a la programación del presupuesto, lo que afectaba directamente a la gestión de inversiones, pues existían muchos proyectos listos para ser ejecutados, pero no contaban con financiamiento público, debido a que no se habían tenido en cuenta en la fase de programación.

Para abordar de forma detallada el problema y encontrar posibles mejoras, se procedió a realizar distintos tipos de procedimientos, que en lo sucesivo se detalla.

3.1.1 *Desarrollo y resultados de revisión documental*

Respecto a este procedimiento, se revisaron los siguientes documentos y/o procesos de gestión.

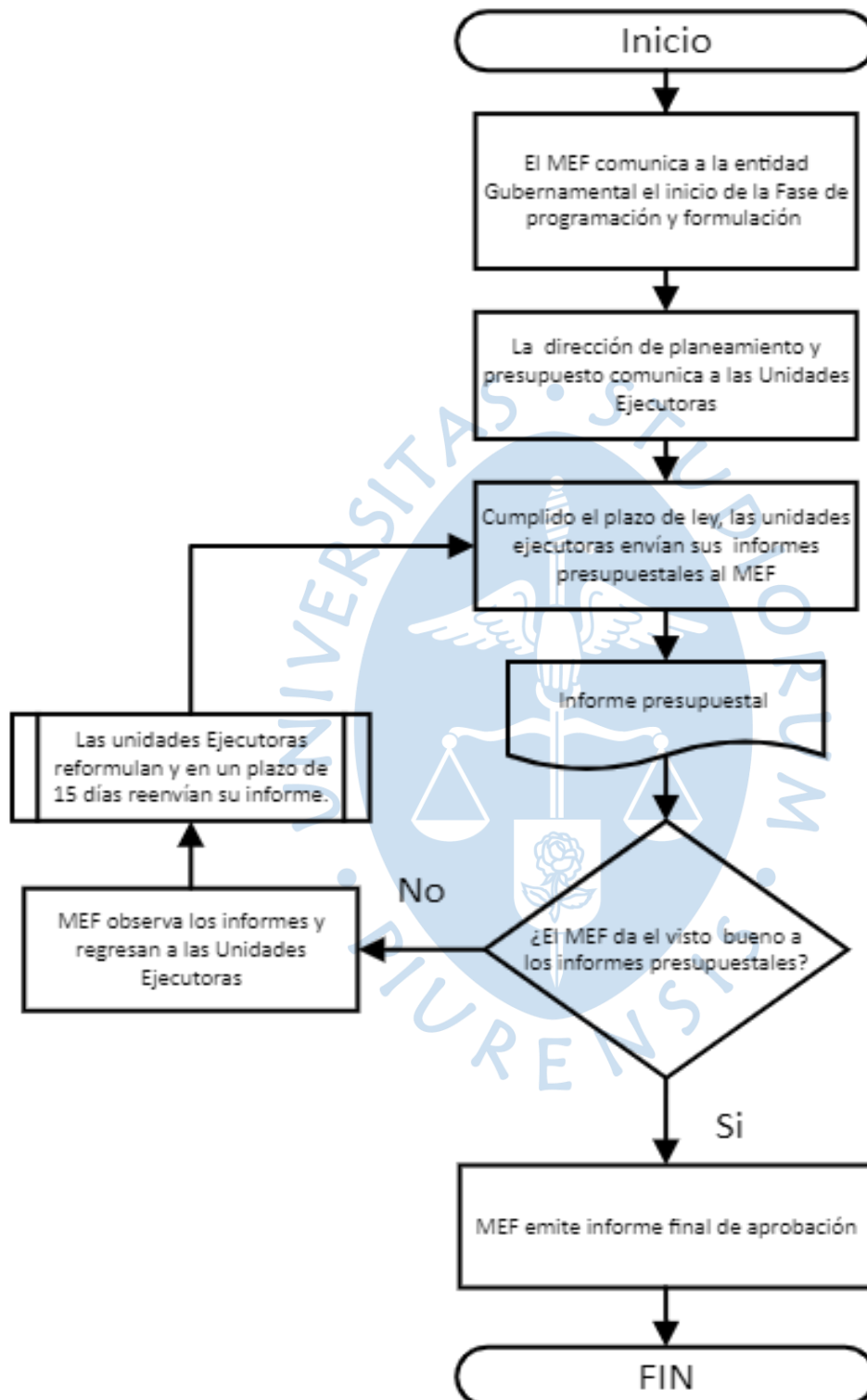
- Cartera de proyectos de inversión de la entidad.
- Flujograma del proceso de Programación y formulación presupuestal, de Inversiones.
- Presupuesto público asignado a la entidad gubernamental ABC para financiamiento de inversiones, años 2020 y 2021.

En primer lugar, se revisó la cartera de proyectos de inversión del año 2020, la cual contiene un total de 90 proyectos distribuidos en las 17 unidades ejecutoras que tiene la entidad gubernamental ABC, el presupuesto requerido para financiar dichos proyectos asciende a S/ 7,500,000,000 soles.

En segundo lugar, se procedió a revisar los documentos referentes al proceso de programación y formulación del presupuesto y su aplicación en la entidad gubernamental ABC tal como se aprecia en la figura 4. En éste, se describe paso a paso los procesos que seguían todas las direcciones involucradas para completar la fase de formulación del presupuesto y de las inversiones.

Figura 4

Flujograma del proceso de programación y formulación del presupuesto de la entidad gubernamental ABC.



Nota. Adaptado de los flujogramas de procesos de Dirección General de Planeamiento y Presupuesto de la entidad gubernamental ABC (2024).

En tercer lugar, se revisó y analizó el presupuesto total asignado a la entidad gubernamental ABC. Respecto al año 2020, el presupuesto total ascendió a S/ 12,471,012,291 soles; de este monto, solo fue asignado el 18% al rubro de adquisición de activos no financieros y gastos de bienes y servicios, partidas usadas para el financiamiento de gestión de inversiones.

Respecto al año 2021, fue asignado un presupuesto total de S/ 13,217,645,758 soles con una asignación del 19.7% para la gestión de inversiones, según lo apreciado en el anexo 1.

Luego de la revisión documentaria, se pudo evidenciar lo siguiente:

- Se logró revisar la cartera de proyectos de la entidad, en la cual se encontró un déficit presupuestario para el financiamiento de gestión de inversiones de S/ 1,101,724,037 soles. Esto evidencia de forma significativa una alta demanda de recursos públicos para atender todas las inversiones programadas. Sin embargo, también el problema radica en la inadecuada programación, ya que se cuenta con más de 350 proyectos, los cuales son imposibles de ejecutar y/o financiar en su totalidad.
- Respecto a la revisión del flujograma de programación presupuestal, se encontró que el flujo y la coordinación entre las unidades ejecutoras y la Dirección General de Planeamiento y Presupuesto no era la adecuada. Según la figura 4, las unidades ejecutoras enviaban el reporte de proyecciones directamente al Ministerio de Economía y Finanzas, lo que no permitía controlar y priorizar las inversiones a ser incluidas en el próximo presupuesto. Únicamente cuando el MEF rechazaba dichas proyecciones, es cuando las unidades ejecutoras acudían a la Dirección General de Planeamiento y Presupuesto para que se les asesore técnicamente y sus reportes puedan ser aprobados por el precitado ministerio.
- Finalmente, una vez revisado el presupuesto asignado, tanto del 2020, como del año 2021, se encontró que, definitivamente existe un déficit presupuestal para inversiones, entre los recursos requeridos y los recursos asignados. Sin embargo, se evidenció también que las unidades ejecutoras no logran culminar con el presupuesto que se les asigna, tal como se muestra en el anexo 1. En el año 2020, solo se ejecutó el 74.35% del presupuesto asignado para inversiones, lo que arroja un doble problema, existe una mala programación del presupuesto y de inversiones y también una deficiente gestión a la hora de ejecutar el presupuesto asignado. Con respecto al año 2021, el nivel de ejecución disminuyó a 71.9%, manteniéndose, al igual que en el año 2020, un alto nivel de déficit presupuestal programado.

3.1.2 Desarrollo y resultados de entrevistas y reuniones

Con el apoyo del jefe de la División de Inversiones y el jefe de la unidad ejecutora principal, ambas dependientes de la Dirección General de Planeamiento y Presupuesto, se resolvieron las siguientes interrogantes respecto al seguimiento y control de la ejecución presupuestal.

- ¿Por qué a pesar del bajo nivel de ejecución presupuestal de las unidades ejecutoras se requiere mayor presupuesto?
- ¿Por qué es inadecuado tener un déficit presupuestal para el financiamiento de inversiones?
- ¿Cuáles son las causas de la inadecuada programación del presupuesto y de la gestión de inversiones?
- ¿Es viable tener una cartera de inversiones de más de 350 proyectos anuales?

Los resultados fueron los siguientes:

- i. Es cierto que hay un bajo nivel de ejecución presupuestal según lo que el gobierno asigna a la entidad, sin embargo, no significa que realmente no se ejecute ese presupuesto, sino que corresponde a financiamiento que ya está asignado a una determinada inversión, la cual se puede ejecutar en el año fiscal o en el siguiente. Por otro lado, con ciertas inversiones, existen problemas legales con las empresas contratistas, lo que no permite el avance de la ejecución en determinado año fiscal.
- ii. Se confirmó que el déficit presupuestal se debe a una deficiente programación. De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, se concluyó que tener un déficit presupuestal para la ejecución de inversiones implica un sobre costo para el estado, pues la viabilidad de las inversiones tiene un límite, y al no ejecutarse, estas pierden vigencia y se necesitaría formular un nuevo perfil, lo que implica un sobre costo. Por ello, es necesario que se realice una adecuada programación de inversiones, según el presupuesto asignado.
- iii. Según el personal de una de las unidades ejecutoras entrevistadas, mencionó que las principales causas de una inadecuada programación es la falta de en materia presupuestal por parte de los trabajadores y la deficiente coordinación que existe con la Dirección General de Planeamiento y Presupuesto. Por otro lado, se pudo concluir que es necesario programar el presupuesto teniendo en cuenta el plan operativo institucional y los planes estratégicos de la entidad gubernamental, con la finalidad de tener una congruencia en todos los sistemas administrativos.
- iv. No es rentable para el estado tener una cartera de inversiones con más de 350 proyectos, debido a que no es viable ejecutar tantos proyectos dentro de un año fiscal, pues existe un límite de presupuesto asignado.

También, junto al equipo de Inversiones y las unidades ejecutoras y la División de Modernización se tuvieron tres reuniones de trabajo con la finalidad de resolver dudas respecto a los problemas antes mencionados y definir puntos de mejora.

3.2 Aportes

Tras los hallazgos encontrados, se implantaron ciertas medidas y mejoras en los procesos normativos, los cuales fueron aprobados y dirigidos por el jefe de la División de Inversiones de la Dirección General de Planeamiento y Presupuesto, equipo del cual el autor del presente informe participó como encargado de la mejora en el proceso de la gestión presupuestal.

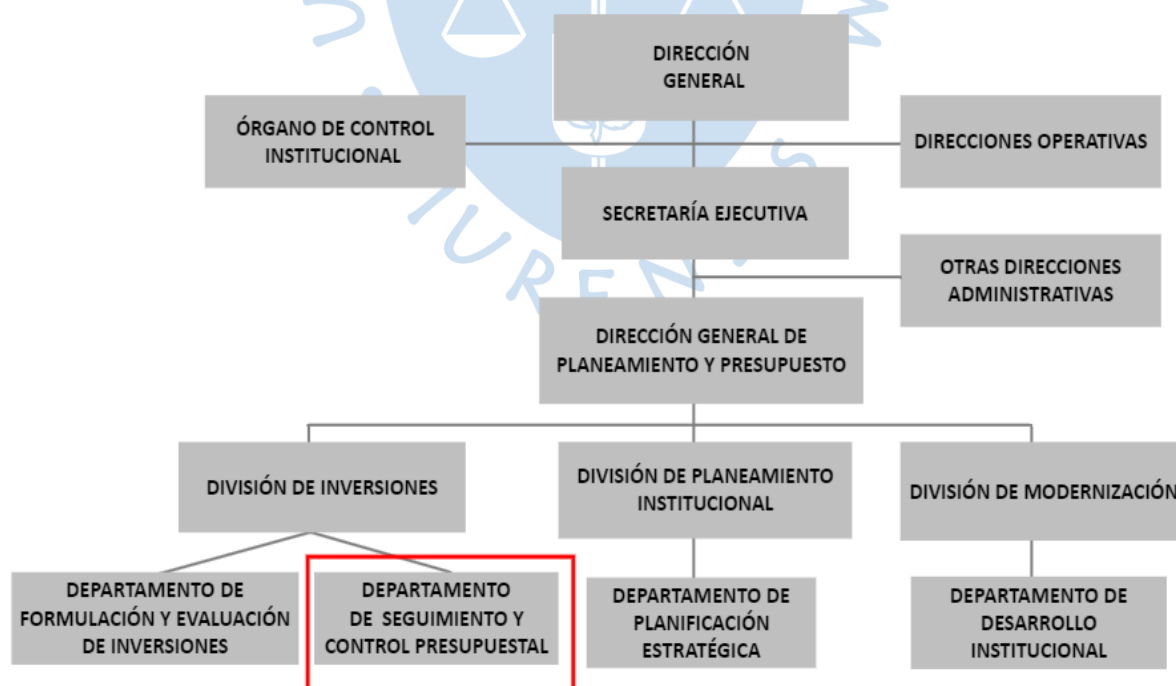
3.2.1 Medidas adoptadas

La presente evaluación de mejoras de los procesos antes descritos se realizó de forma simultánea con el proceso de programación y formulación de inversiones para el año fiscal 2022, razón por la cual se tuvo que tomar medidas casi inmediatas para poder solucionar y las medidas adoptadas se puedan ya reflejar en el presupuesto a formular en el año en curso.

Primero, en coordinación con la División de Modernización, oficina dentro de la Dirección General de Planeamiento y Presupuesto y encargada del proceso organizativo, se decidió crear un departamento de Seguimiento presupuestal dentro de la división de inversiones, que tenga como fin principal, evaluar los informes de formulación y programación del presupuesto y de inversiones, con la finalidad de asegurarse que cumplan con los criterios de priorización y evitar un déficit presupuestario en dicha partida presupuestal.

Figura 5

Nuevo organigrama de la Dirección General de Planeamiento y Presupuesto



Nota. Rediseñado en base a la mejora de los procesos de programación y formulación de la entidad gubernamental ABC (2024).

Segundo, una vez creado el departamento de seguimiento y control presupuestal, se procedió a rediseñar el proceso de formulación y programación del presupuesto y sus respectivas partidas. Como se puede ver en la figura 4, en principio cada unidad ejecutora enviaba de forma independiente su informe presupuestal al Ministerio de Economía y Finanzas, lo cual ocasionaba incongruencias y problemas de déficit presupuestal, puesto que el precitado ministerio no conocía la realidad financiera de la entidad gubernamental, por lo que daba viabilidad a dichos informes sin indagar a más detalle.

En tal sentido, una vez implementada la mejora, todos los informes presupuestales eran atendidos por la Dirección General de Planeamiento y Presupuesto, aquí se consolidaban los informes de las 17 unidades ejecutoras y finalmente eran enviados en un solo informe al Ministerio de Economía y Finanzas para su aprobación. De esta manera, se filtraba las inversiones prioritarias y el presupuesto tuvo mejor precisión. Se puede evidenciar el rediseño del proceso en el apéndice B.

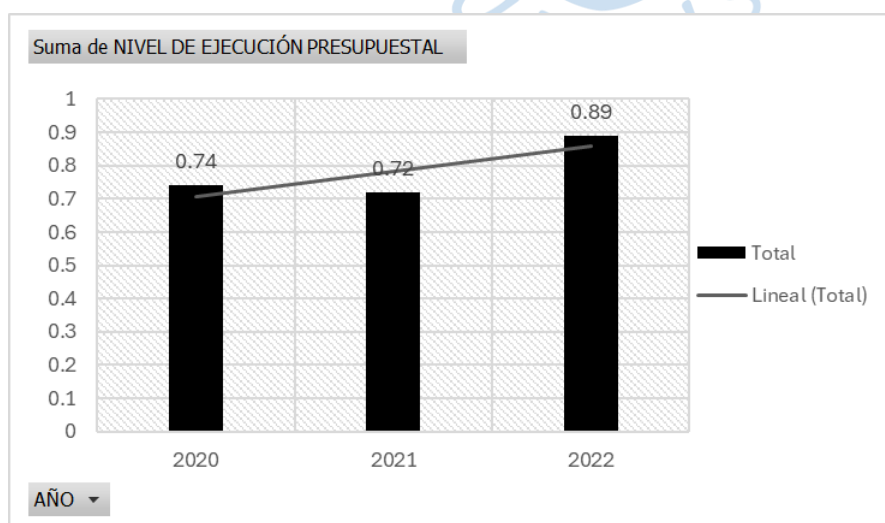
3.2.2 Principales resultados obtenidos

Si bien es cierto, las medidas implementadas fueron la mayoría a largo plazo, por la naturaleza de los procesos legales, para el año 2022 ya se puede concluir si las medidas adoptadas fueron las más adecuadas para la entidad gubernamental ABC.

Efectivamente, en buena parte gracias a las medidas implementadas en año 2021, al cierre del año 2022 se tuvieron mejores indicadores. Según se aprecia en la figura 6, la ejecución presupuestal en el año 2022 incrementó en 23.6% respecto al 2021, lo que significa que la gestión presupuestal en materia de inversiones fue más eficiente y se ejecutaron mayores proyectos.

Figura 6

Niveles de ejecución de presupuesto para inversión pública de la entidad gubernamental ABC: años 2020-2022



Nota. Adaptación del presupuesto público del Ministerio de Economía y Finanzas (2021).

Finalmente, se disminuyó el déficit presupuestal de ejecución de inversiones, según la consulta avanzada del Ministerio de Economía y finanzas, la cartera de inversiones al 2022 fue de 47 proyectos, con una inversión de S/ 2,200,993,072.20 soles, por lo que se calcula un déficit de S/ 106,940,786 soles, un monto significativamente menor respecto al año 2020, en el cual se tuvo un déficit de S/ 1,101,724,037 soles, según se puede evidenciar en el apéndice A del presente informe.



Conclusiones

Tras haber finalizado el análisis del presente informe, se concluye que la mejora en el proceso de formulación fue una de las principales medidas acertadas, pues esto permitió mejorar la comunicación entre las unidades ejecutoras, filtrar mejor la información recibida y priorizar las inversiones.

Además, todos los sistemas administrativos del estado que participan en un determinado proceso siempre deben estar alineados entre sí, de esa forma la gestión pública será eficiente y se lograrán los resultados esperados. Ejemplo de ello, son las mejoras realizadas durante la experiencia profesional detallada en el presente informe, pues al momento de realizar la programación presupuestal, se tuvo en cuenta la programación de las inversiones y la planificación.

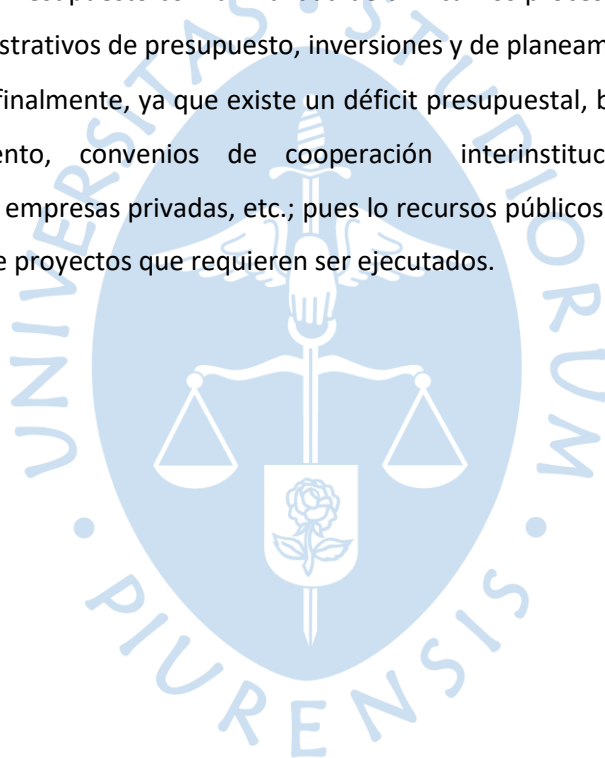
Finalmente, se concluye que las mejoras implementadas durante el desarrollo de la experiencia profesional han permitido tener mejor índices de ejecución presupuestal y ha disminuido significativamente el déficit en todas las unidades ejecutoras de la entidad gubernamental.



Recomendaciones

Se recomienda a la entidad gubernamental ABC

- Continuar con el proceso de mejora del ciclo presupuestal y de inversiones, con la finalidad de mejorar e incrementar el número de inversiones a ejecutar en el año, además se debe fortalecer la comunicación existente entre la División de Inversiones y las 17 unidades ejecutoras, pues son éstas las responsables de la ejecución del gasto público.
- Fortalecer con personal capacitado al departamento de seguimiento presupuestal de la División de Inversiones, con la finalidad de que tengan un expediente por cada inversión formulada e incentiven su ejecución.
- Articular los planes estratégicos entre las unidades ejecutoras y la Dirección General de Planeamiento y Presupuesto con la finalidad de unificar los procesos que corresponden a los sistemas administrativos de presupuesto, inversiones y de planeamiento.
- Se recomienda finalmente, ya que existe un déficit presupuestal, buscar fuentes alternativas de financiamiento, convenios de cooperación interinstitucional entre organismos internacionales, empresas privadas, etc.; pues los recursos públicos son limitados y existe una gran cantidad de proyectos que requieren ser ejecutados.



Referencias

- Congreso de la República del Perú. (30 de noviembre de 2021). Ley N° 31365, Ley de presupuesto del sector público para el año 2022. *Diario Oficial El Peruano*. <https://elperuano.pe/NormasElperuano/2021/11/30/2016729-1/2016729-1.htm>
- Guardia, R. M. (2002). *El sistema presupuestario en el Perú*. Santiago de Chile, Chile : Organización de las Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/75ea3de2-7cc3-48e5-bc41-60a073ccce73/content>
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). (2021). *Panorama de la gestión pública en América Latina y El Caribe*. Lima, Perú: Organización de las Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ae566625-fc8b-40d0-944e-d92b69f4b07d/content>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (7 de abril de 2017). Aprueban directiva para la formulación y evaluación en el marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (RD-Nº 002-2017-EF/63.01). *Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú*. <https://elperuano.pe/NormasElperuano/2017/04/22/1511934-1/1511934-1.htm>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (16 de setiembre de 2018). Marco de la Administración Financiera del Sector Público (D.L. N° 1436-2018-EF). *Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú*. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1692078-11>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). *Cuenta General de la República*. https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/Cuenta_General_Republica_2023.pdf
- Ortegón, E., & Pacheco, J. F. (2004). *Los sistemas nacionales de inversión pública en Centroamérica, marco teórico y análisis comparativo multivariado*. Santiago de Chile, Chile: Organización de las Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/b6791c03-ffde-48b8-aa11-d5ee2f53fbce/content>
- Ospino Ederly, J. J., & Galloso Porras, E. M. (2020). Desarticulación del planeamiento estratégico y la programación presupuestaria y su efecto en la gestión del CEPLAN. *Pensamiento Crítico*, 25(2), 69-106. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15381/pc.v25i2.19517>
- Yactayo Chávez, E. L. (2019). La ejecución presupuestal de ESSALUD del Perú, como un instrumento de gestión. *Pensamiento Crítico*, 24(1), 103-120. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15381/pc.v24i1.16561>

Apéndices



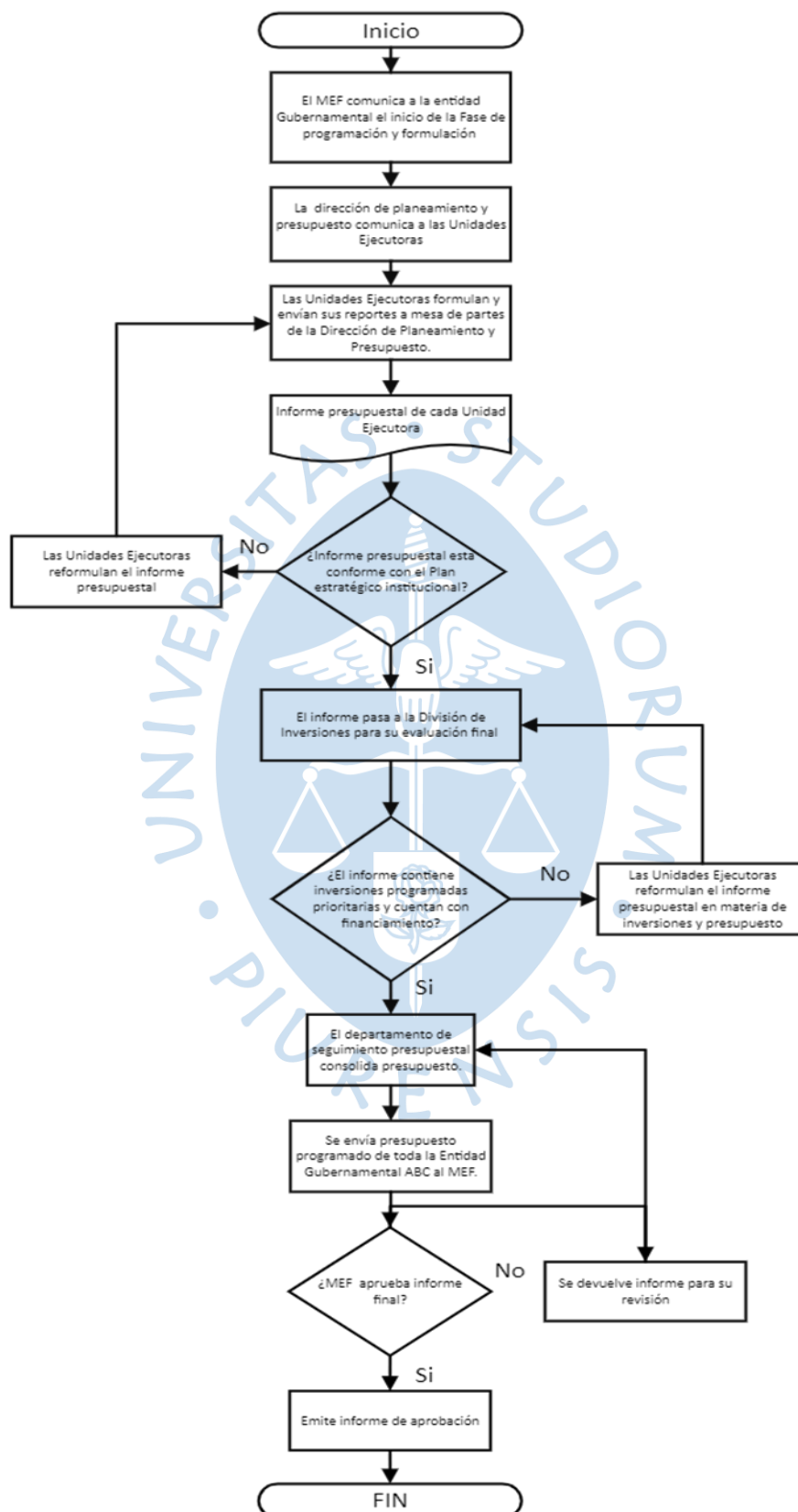
Apéndice A. Presupuesto asignado para inversión pública a la entidad gubernamental ABC, años 2020,2021 y 2022.

CATEGORÍA/ AÑO	2020	2021	2022
PRESUPUESTO PARA INVERSIÓN PÚBLICA	S/ 1,851,724,037.00	S/ 2,146,854,056.00	S/ 2,094,052,284.00
PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	74%	72%	89%

Nota. Elaboración propia en base a la Ley general de presupuesto público (2024).



Apéndice B. Rediseño del flujograma del proceso de programación y formulación del presupuesto en la entidad gubernamental ABC



Nota. Elaboración propia en base al flujograma original del proceso de formulación y programación presupuestal de la entidad gubernamental ABC (2024).

Apéndice C. Guía de entrevista semiestructurada

Guía de entrevista semiestructurada

Objetivo: Conocer datos históricos y opiniones de los expertos sobre el proceso de evaluación y control presupuestal de la entidad gubernamental ABC.

Entrevistador: Jhon Anthony Neyra Meza

Cargo	Función principal del puesto
Responsable de la Unidad Ejecutora	Velar por la eficiente ejecución del presupuesto asignado.
Jefe de la División de Inversiones	Coordinar la formulación y ejecución de inversiones.

Duración de entrevista: 2 horas

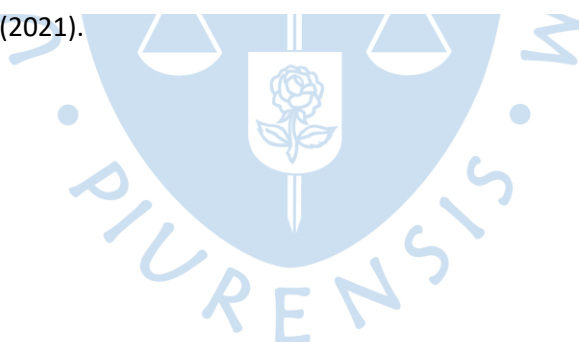
Fecha de entrevista: 6 de julio del 2021.

Recursos: guía de entrevista, grabadora, cuaderno de apuntes.

Preguntas realizadas.

1. ¿Por qué a pesar del bajo nivel de ejecución presupuestal de las Unidades Ejecutoras se requiere mayor presupuesto?
2. ¿Por qué es inadecuado tener un déficit presupuestal para el financiamiento de inversiones?
3. ¿Cuáles son las causas de la inadecuada programación del presupuesto y de la gestión de inversiones?
4. ¿Es viable tener una cartera de inversiones de más de 350 proyectos anuales?

Nota. Elaboración propia (2021).



Anexos



Anexo 1. Presupuesto asignado a la entidad gubernamental en el año 2020, 2021 y 2022.



TOTAL AÑO 2022	S/ 197,002,269,014.00	S/ 238,070,181,438.00	S/ 209,330,060,038.00	87.9
Nivel de Gobierno E: GOBIERNO NACIONAL	S/ 139,099,209,295.00	S/ 134,800,977,215.00	S/ 127,457,842,117.00	94.6
Sector 07: ENTIDAD GUBERNAMENTAL ABC	S/ 10,880,820,467.00	S/ 13,924,845,983.00	S/ 13,788,038,768.00	99.0
Genérica	PIA	PIM	Devengado	Avance %
5-21: PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	S/ 7,406,928,491.00	S/ 7,459,048,210.00	S/ 7,439,222,466.00	99.7
5-22: PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	S/ 1,483,368,845.00	S/ 1,476,932,215.00	S/ 1,475,153,067.00	99.9
5-23: BIENES Y SERVICIOS	S/ 1,681,706,531.00	S/ 1,858,782,261.00	S/ 1,786,905,025.00	96.1
5-24: DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	S/ 0.00	S/ 3,449,451.00	S/ 3,449,451.00	100.0
5-25: OTROS GASTOS	S/ 72,465,974.00	S/ 2,817,604,359.00	S/ 2,816,803,446.00	100.0
6-24: DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	S/ 0.00	S/ 73,759,464.00	S/ 73,284,288.00	99.4
6-26: ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	S/ 236,350,626.00	S/ 235,270,023.00	S/ 193,221,025.00	82.1

TOTAL 2021	S/ 183,029,770,158.00	S/ 227,932,217,391.00	S/ 198,821,888,405.00	87.2
Nivel de Gobierno E: GOBIERNO NACIONAL	S/ 127,420,957,133.00	S/ 137,635,723,934.00	S/ 125,743,227,935.00	91.4
Sector 07: ENTIDAD GUBERNAMENTAL ABC	S/ 10,945,279,104.00	S/ 13,217,645,758.00	S/ 12,803,794,315.00	96.9
Genérica	PIA	PIM	Devengado	Avance %
5-21: PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	S/ 7,504,436,322.00	S/ 7,272,342,976.00	S/ 7,263,561,987.00	99.9
5-22: PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	S/ 1,481,479,154.00	S/ 1,510,805,016.00	S/ 1,508,683,343.00	99.9
5-23: BIENES Y SERVICIOS	S/ 1,634,875,862.00	S/ 1,794,451,100.00	S/ 1,583,127,724.00	88.2
5-24: DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	S/ 0.00	S/ 2,394,408.00	S/ 2,394,408.00	100.0
5-25: OTROS GASTOS	S/ 68,965,926.00	S/ 2,254,336,151.00	S/ 2,250,256,918.00	99.8
6-24: DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	S/ 0.00	S/ 30,913,151.00	S/ 0.00	0.0
6-26: ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	S/ 255,521,840.00	S/ 352,402,956.00	S/ 195,769,936.00	55.6

TOTAL AÑO 2020	177,367,859,707	217,254,208,912	182,462,771,648	84.0
Nivel de Gobierno E: GOBIERNO NACIONAL	124,582,104,147	133,020,679,221	118,447,659,279	89.0
Sector 07: ENTIDAD GUBERNAMENTAL ABC	10,646,442,174	12,471,012,291	12,042,013,203	96.6
Genérica	PIA	PIM	Devengado	Avance %
5-21: PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	7,261,748,214	7,486,434,305	7,433,983,768	99.3
5-22: PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES	1,476,862,146	1,493,801,427	1,490,275,393	99.8
5-23: BIENES Y SERVICIOS	1,493,549,673	1,802,873,097	1,601,369,511	88.8
5-24: DONACIONES Y TRANSFERENCIAS		3,180,060	3,180,058	100.0
5-25: OTROS GASTOS	68,939,343	1,213,719,993	1,211,672,562	99.8
6-24: DONACIONES Y TRANSFERENCIAS		48,850,940	48,837,640	100.0
6-26: ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	345,342,798	422,152,469	252,694,271	59.9

Nota. Obtenidos del portal consulta amigable del Ministerio de Economía y Finanzas (2023).

Anexo 2. Guía de acta de reunión entre unidades de la Dirección General de Planeamiento y Presupuesto.

  ENTIDAD GUBERNAMENTAL ABC	
ACTA DE REUNIÓN EXTRAORDINARIA	
Fecha	21 de julio del 2021.
Objetivo de la reunión:	
Coordinar sobre las mejoras en el proceso de formulación y seguimiento presupuestal.	
Unidades participantes	
Unidades Formuladoras Unidades Ejecutoras División de Inversiones División de Modernización institucional.	
Principales puntos tratados y acuerdos.	
<ul style="list-style-type: none"> - Rediseñar el procedimiento de formulación y evaluación del presupuesto público. Con esta mejora, las unidades ejecutoras remitirán de forma obligatoria sus informes presupuestales a la División de Inversiones para su previa evaluación antes de remitirlos al Ministerio de Economía y Finanzas. - Se impulsará la creación de un departamento de seguimiento presupuestal, con la finalidad de velar por la eficiente ejecución presupuestal en materia de inversiones. - Se debe mejorar la ineficiente línea de comunicación entre la Dirección de planeamiento y las unidades ejecutoras dependientes de la Entidad Gubernamental ABC. 	



Nota. Obtenido del manual de procedimientos administrativos de la entidad gubernamental ABC (2022).