



Eficiencia del control gubernamental en la ejecución presupuestal: Caso de estudio Huaytará 2020-2024

Efficiency of government control in budget execution: Huaytará case study 2020-2024

*Eficiência do controle governamental na execução orçamental:
Estudo de caso de Huaytará 2020-2024*

ARTÍCULO ORIGINAL



Claydi Evelyn Geldres Noa
claydi.geldres@unmsm.edu.pe

Ana Elizabeth Vizarreta Ramírez
ana.vizarreta@unmsm.edu.pe

Emmanuel Daniel Parravicini Quisel
emmanuel.parravicini@unmsm.edu.pe

Universidad Nacional Mayor San Marcos. Lima, Perú

Escanea en tu dispositivo móvil
o revisa este artículo en:

<https://doi.org/10.33996/revistaneque.v8i21.190>

Artículo recibido: 4 de marzo 2025 / Arbitrado: 11 de abril 2025 / Publicado: 5 de mayo 2025

RESUMEN

El control de la ejecución presupuestaria resulta una actividad central en tanto refleja transparencia en la gestión de los bienes públicos. El objetivo del presente estudio fue analizar la eficiencia del control gubernamental, en la ejecución presupuestal en Huaytará, Perú. Para ello se asumió el enfoque cualitativo, centrado en un fin descriptivo; se examina la información mediante el método hermenéutico cualitativo desde una perspectiva fenomenológica. Los datos se recolectaron por medio de la revisión documental en fuentes de información secundaria entre 2020-2025. Los resultados identifican insuficiencias en los procesos de fiscalización y control. Se distinguen los factores que frenan y los que mejoran la eficacia del proceso. El estudio concluye que fortalecer los mecanismos de control y la capacitación de los funcionarios deviene esencial para mejorar la eficiencia del control gubernamental al presupuesto.

Palabras clave: Auditoría; Control gubernamental; Ejecución presupuestal; Gestión pública; Transparencia

ABSTRACT

Budget execution control is a central activity as it reflects transparency in public assets management. This study aims to analyze the efficiency of government control over budget execution in Huaytará, Peru. To this end, a qualitative approach was adopted, focusing on descriptive purposes; the information was examined using the qualitative hermeneutic method from a phenomenological perspective. Data was collected through a documentary review of secondary information sources between 2020 and 2025. The results identify deficiencies in the oversight and control processes. Factors that hinder and improve the effectiveness of the process are distinguished. The study concludes that strengthening control mechanisms and training officials is essential to improving the efficiency of government budget oversight.

Key words: Audit; Government oversight; Budget execution; Public management; Transparency

RESUMO

O controle da execução orçamental é uma atividade central, pois reflete a transparência na gestão do patrimônio público. Este estudo tem como objetivo analisar a eficiência do controle governamental na execução orçamental em Huaytará, Peru. Para tal, adotou-se uma abordagem qualitativa, com enfoque num propósito descritivo; As informações são examinadas através do método hermenéutico qualitativo a partir de uma perspectiva fenomenológica. Os dados foram recolhidos através da revisão documental das fontes de informação secundárias entre 2020 e 2025. Os resultados identificam deficiências nos processos de inspeção e controle. Distinguem-se os fatores que atrasam e os que melhoram a eficácia do processo. O estudo conclui que o reforço dos mecanismos de supervisão e a formação dos funcionários são essenciais para melhorar a eficiência da supervisão orçamental do governo.

Palavras-chave: Auditoria; Controle governamental; Execução orçamental; Gestão pública; Transparência

INTRODUCCIÓN

La efectividad del control estatal en la ejecución de presupuestos es un asunto crucial en la administración pública, ya que impacta de forma directa en la transparencia y responsabilidad de las instituciones gubernamentales. Este tipo de control garantiza el uso eficiente de los recursos, facilitando el logro de los objetivos de desarrollo social de manera más efectiva. Lewis (2018) sostiene que un sistema de control adecuado promueve el manejo responsable de los fondos públicos y fortalece la confianza de la ciudadanía en las autoridades que gestionan esos recursos.

El control presupuestario se originó en el ámbito gubernamental a finales del siglo XVIII, cuando el Parlamento Británico inició la revisión y aprobación de los presupuestos del Estado. Más adelante, naciones como Francia y Estados Unidos implementaron sistemas formales de control del gasto público en el siglo XIX, señalando la necesidad de contar con funcionarios especializados en la adecuada ejecución de los presupuestos (Rivas, 2017). A lo largo del tiempo, la evolución de estos mecanismos ha sido impulsada por la búsqueda de mayor eficiencia, eficacia y transparencia, como indica Martínez (2009), quien subraya la relevancia de la verificación y auditoría para mejorar la gestión de los recursos del Estado.

El control estatal ha persistido durante décadas, reflejando transformaciones en las estructuras administrativas y en las expectativas sociales. En América Latina, por ejemplo, varios estudios han evidenciado el efecto de la corrupción y la falta de transparencia en la ejecución de los presupuestos, lo que ha motivado la adopción de reformas significativas. López y Gómez (2020), argumentan que optimizar los mecanismos de control es fundamental para afrontar estos retos y asegurar que el gasto público cumpla con su propósito esencial de promover el bienestar colectivo.

El control gubernamental incluye un conjunto de acciones, mecanismos e instrumentos realizados por entidades fiscalizadoras superiores, como la Contraloría General de la República del Perú, para supervisar, verificar y evaluar que el uso de los recursos públicos se lleve a cabo con legalidad, eficiencia, eficacia y transparencia. Su objetivo principal es asegurar que las instituciones alcancen sus metas y se alineen con el marco normativo vigente, promoviendo así una gestión pública íntegra y enfocada en el servicio al ciudadano (Mendoza, 2023).

La ejecución presupuestaria se entiende como el proceso a través del cual se concretan las asignaciones financieras establecidas en el presupuesto público, transformándolas en bienes, servicios y obras específicas que contribuyen a alcanzar los objetivos y metas institucionales previamente definidos. Este proceso requiere una gestión ordenada, eficiente y transparente de los recursos públicos asignados, garantizando el cumplimiento de las normativas técnicas y legales que rigen. Además, implica una planificación minuciosa y un monitoreo constante para asegurar que los fondos se utilicen correctamente a lo largo del ejercicio fiscal, permitiendo a las entidades públicas cumplir con sus responsabilidades y objetivos estratégicos (Alva, 2024).

En el contexto actual, la eficiencia en la ejecución del gasto público es crucial frente a las crecientes demandas de transparencia y equidad. Organismos internacionales como el Banco Mundial (2022), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2024) y Transparencia Internacional (2025), advierten que una mala ejecución presupuestaria puede resultar en la subejecución de programas, así como en corrupción y malversación de fondos. Esta situación se agrava en países con sistemas de control estatal débiles, como en varias naciones latinoamericanas, donde persisten problemas como desvío presupuestal, baja calidad en el gasto y escasa coordinación entre los órganos de control y las entidades ejecutoras.

Entre los factores que perjudican la función preventiva del control gubernamental y que disminuyen la confianza ciudadana están la excesiva politización, el uso arbitrario y discrecional de los recursos públicos, y las limitaciones en la capacidad técnica de los organismos responsables. Estas debilidades crean un entorno poco propicio para la transparencia y la eficiencia en la administración pública. Por ello, es crucial fortalecer la gobernanza fiscal mediante la implementación de innovaciones, la adopción de mejores prácticas internacionales y la reingeniería de los procesos administrativos (Díaz, 2017).

En el caso de Perú, la gestión de los recursos públicos continúa presentando serias deficiencias que impactan negativamente en la eficiencia del gasto y en el bienestar de la población. Desde 2017, se han impulsado mejoras normativas y estructurales a través de la Reforma del Control Gubernamental; sin embargo, aún persisten importantes dificultades en la ejecución presupuestaria a nivel de los gobiernos subnacionales. Según un informe de la Contraloría General de la República (2021), los mecanismos de control siguen siendo insuficientes en términos de cobertura, calidad y oportunidad, especialmente en áreas rurales y vulnerables, como las provincias andinas.

Entre los riesgos más destacados identificados en el análisis se encuentra la deficiente implementación de controles internos realmente efectivos. Esta falta se manifiesta de diversas maneras, como en la paralización de varios proyectos previamente planificados. También se evidencia un aumento inesperado de los costos, lo que puede poner en peligro la viabilidad financiera de las iniciativas públicas (Contraloría General de la República, 2021).

La ausencia de controles adecuados impacta negativamente en la eficiencia y la transparencia de la gestión pública, afectando la confianza de la ciudadanía y la correcta implementación de las políticas. La falta o debilidad de los mecanismos internos de supervisión impide la detección oportuna de irregularidades, lo que contribuye a una mala gestión de los recursos y a la reducción de la calidad en la prestación de servicios. Por lo tanto, es fundamental fortalecer los sistemas de control interno a través de un diseño, implementación y monitoreo continuos, asegurando que sean efectivos para mitigar riesgos operativos, financieros y éticos en las instituciones públicas.

Esta información está respaldada por datos del año fiscal 2020, en los cuales las pérdidas económicas a causa de la corrupción y prácticas inadecuadas superaron los 22,000 millones de soles, lo que equivaldría al 12.6% del presupuesto ejecutado. Los gobiernos regionales y locales registraron las tasas más elevadas de este tipo de pérdidas, alcanzando el 15.7% y el 17.6%, respectivamente, en comparación con un 10.3% en el gobierno nacional. Un ejemplo de esta magnitud es la provincia de Huaytará, en la región de Huancavelica, que sufrió pérdidas cercanas a 700 millones de soles debido a la corrupción y una gestión inadecuada (Shack et al., 2021).

En esta misma línea, la Contraloría General de la República del Perú (2023 a), indica que la ejecución presupuestaria es decisiva para atender las demandas sociales y promover el desarrollo nacional. Sin embargo, este proceso presenta graves deficiencias estructurales que complican su integración con un sistema de control gubernamental eficiente y transparente. A pesar de las reformas implementadas por la Contraloría desde 2018, aún existen limitaciones significativas dentro del Sistema Nacional de Control, como el débil cumplimiento del control interno, baja capacidad de respuesta ante riesgos presupuestarios y escasa coordinación entre la planificación y los resultados alcanzados. Estas debilidades afectan la efectividad del uso de los recursos públicos, limitando el impacto positivo que debería tener la inversión pública en la mejora de la calidad de vida de la población.

Debido a lo antes expuesto es conveniente cuestionar ¿cómo influye la eficiencia de los mecanismos de control gubernamental en la ejecución presupuestaria en una región? De ahí que, el objetivo del presente estudio fue analizar la eficiencia del control gubernamental, en la ejecución presupuestal en Huaytará, Perú.

METODOLOGÍA

El presente estudio adoptó un enfoque cualitativo dado que brinda la posibilidad de reflexión ante fenómenos problemáticos y sus transcendencias. Asimismo, se tomó un fin descriptivo, al proponerse examinar las problemáticas de la eficiencia del control gubernamental, en la ejecución presupuestal en Huaytará, así como los retos que enfrentan los vínculos entre ambos. Con esta línea investigativa, se buscó la narración de un fenómeno institucional, describiéndose las características que lo distinguen, los factores que lo frenan y los que lo potencian, así como el impacto que provoca en las diferentes áreas sociales donde se proyecta.

Con vistas a lograr el análisis de la información se empleó el método hermenéutico cualitativo al hacerse una inferencia y comprensión de la información cualitativa recopilada desde una perspectiva fenomenológica. Asimismo, se utilizó la revisión documental como método para recopilar los datos, lo que facilitó la investigación sobre la producción teórica, metodológica e investigativa. Esta técnica permitió conectar las conceptualizaciones, discursos y prácticas, además de explorar la dinámica y lógica de dicha producción. Se incluyeron estudios publicados entre 2000 y 2024 que abordaran temáticas relacionadas con la gestión pública, control gubernamental y ejecución presupuestal en contextos locales o regionales. Se priorizaron investigaciones aplicadas en países latinoamericanos.

Se seleccionó intencionalmente la muestra de 10 documentos de una población de 17, bajo criterios de homogeneidad de tipo documental, dado que las unidades de recolección tenían características similares al resultar estas fuentes de información secundaria, tales como: artículos científicos, informes de ejecución presupuestal de la Municipalidad Provincial de Huaytará, auditorías de la Contraloría General de la República, documentos normativos emitidos por entidades del Estado peruano y tesis académicas. En cuanto al tiempo en que se realizó, la investigación resultó transversal, por cuanto se analizó una sola vez el fenómeno sin volver a examinar las unidades de recolección.

Los documentos seleccionados fueron organizados en fichas bibliográficas que detallaron autoría, año, objetivo, metodología, hallazgos relevantes y limitaciones. Esta sistematización permitió un análisis comparativo de los contenidos. Se utilizó una matriz de evaluación con criterios, tales como: claridad en los objetivos, diseño metodológico, validez de los instrumentos, profundidad del análisis y relevancia para el objeto de estudio. Solo se consideraron documentos que obtuvieron una valoración alta o media-alta en estos indicadores.

Se examinó la consistencia de los hallazgos entre los distintos estudios revisados, identificándose tendencias y discrepancias. Asimismo, se evaluó la fiabilidad mediante la replicabilidad de los resultados y la validez a través de la congruencia entre las conclusiones y la evidencia presentada en cada documento.

DESARROLLO Y DISCUSIÓN

Aunque, en Huaytará durante el periodo 2020-2024 se han introducido mecanismos enfocados a la mejora de la eficiencia del control gubernamental en la ejecución presupuestal, tales como: el control concurrente y la gestión por resultados, su impacto ha sido limitado. La mayoría del presupuesto de control se destinó a actividades sin resultados concretos, mientras que factores como la falta de capacidades técnicas, la normativa fragmentada y la débil incorporación de los Órganos de Control Institucional (OCI) impiden un control efectivo, resultado que coincide con los alcanzados por Quispe (2023), en su tesis de maestría.

En este mismo sentido, la baja sanción a funcionarios implicados en irregularidades agrava la desconfianza ciudadana. Por ello, urge fortalecer el vínculo entre control y ejecución presupuestal para consolidar una gestión pública eficiente, íntegra y orientada a resultados. Si bien es cierto que, a nivel de los Gobiernos estatales, la auditoría resulta enfocada como acción independiente y como evaluación del trabajo inherente a los sistemas administrativos enfocados en el avance de la satisfacción de los objetivos (Mendoza et al., 2023), ella no agota sus posibilidades instrumentales en lo expuesto anteriormente; sino que necesita tener un contenido intersectorial para alcanzar un mayor grado de éxito y efectividad.

En tanto se debe señalar que la región Huancavelica, reconocida por sus altos niveles de pobreza y vulnerabilidad estructural, enfrenta serias restricciones en la gestión de sus recursos públicos, situación que incide negativamente en el desarrollo humano de su población. Esta problemática es especialmente evidente en provincias como Huaytará, donde, a pesar de un incremento en el gasto público per cápita, los resultados sociales medidos a través del Índice de Desarrollo Humano (IDH) continúan siendo bajos y heterogéneos entre distritos.

El estudio titulado Ejecución del gasto público y el índice de desarrollo humano en Huancavelica, 2019, reveló que la relación entre la ejecución presupuestal y el nivel de desarrollo humano es generalmente débil en la mayoría de las provincias de la región, siendo particularmente marginal en la provincia de Huaytará, con un coeficiente rho de 0.068. Este hallazgo evidencia una brecha considerable entre el volumen de recursos invertidos y el impacto real que estos tienen en la mejora de las condiciones de vida de la población local. A pesar de las asignaciones presupuestales destinadas a proyectos sociales y de desarrollo, la efectividad en la ejecución y la repercusión en indicadores de bienestar humano resultan limitadas, lo que sugiere la necesidad de optimizar los mecanismos de gestión y control para lograr un mayor aprovechamiento de los recursos públicos.

Se detectan diversas vulnerabilidades institucionales en los gobiernos locales, tales como una limitada capacidad técnica, insuficiente supervisión y la carencia de mecanismos de control efectivos. Estas deficiencias dificultan la ejecución eficiente y transparente de las actividades públicas. Por ello, resulta fundamental llevar a cabo un análisis exhaustivo sobre la eficiencia del control gubernamental en la gestión presupuestaria, con el fin de identificar las raíces de estos problemas estructurales. Este enfoque permite diseñar estrategias y soluciones orientadas a fortalecer la gobernanza local, promoviendo un desarrollo más justo y sostenible para las comunidades involucradas. En este sentido, Yauri Condor et al. (2022), enfatizan la necesidad de abordar estas debilidades para mejorar la administración pública y garantizar una gestión presupuestaria que responda a los principios de eficiencia y transparencia.

En este escenario, el control gubernamental trasciende su rol técnico de supervisión para convertirse en un instrumento fundamental que asegura un uso eficiente de los recursos públicos y refuerza la gobernanza a nivel local. Bajo el enfoque de un gobierno abierto, su alcance se extiende hacia la promoción de la transparencia, la rendición de cuentas y la participación activa de la ciudadanía. En consecuencia, una gestión presupuestal que se articule con los principios del control

moderno no solo permite anticipar y reducir riesgos administrativos y financieros, sino que también fortalece una administración pública más confiable, eficaz y enfocada en el bienestar común (Chunga, 2024).

Del mismo modo, el control gubernamental aplicado a la ejecución presupuestal es un proceso técnico, ordenado y continuo que tiene como finalidad supervisar, verificar y evaluar el manejo de los recursos públicos asignados a las entidades estatales, asegurando que se utilicen de forma eficiente, eficaz, transparente y conforme a la normativa vigente. Este control se desarrolla tanto de forma preventiva como posterior, permitiendo detectar riesgos, corregir desviaciones y promover una cultura institucional basada en la responsabilidad y la rendición de cuentas.

En el ámbito municipal, el control interno de las instituciones juega un papel fundamental que complementa y fortalece la adecuada ejecución presupuestal, asegurando el cumplimiento efectivo de los objetivos planteados en los planes de desarrollo local. Este control garantiza que el gasto público se realice conforme a la legalidad vigente y también promueve una gestión orientada hacia resultados concretos y la generación de valor público para la comunidad. De esta manera, se contribuye a fortalecer la gobernabilidad local y a aumentar la confianza de la ciudadanía en las autoridades municipales. Según Navarro Ríos (2022), el control interno es un mecanismo esencial que permite supervisar y evaluar continuamente los procesos administrativos y financieros, facilitando la detección oportuna de irregularidades y la aplicación de medidas correctivas.

La eficiencia del control gubernamental en la ejecución del presupuesto es, sin duda, un elemento esencial para lograr una buena gestión pública, especialmente en contextos como el de la Municipalidad Provincial de Huaytará, donde las condiciones sociales e institucionales presentan grandes desafíos. Los datos recogidos durante este estudio muestran que la ejecución presupuestal en esta municipalidad no supera el 80%, lo cual ha generado retrasos en la ejecución de proyectos clave para la población, como obras de infraestructura, mejoras en salud y educación.

La información recopilada reveló que los mecanismos de control interno no están siendo aplicados de manera adecuada. Entre los factores que condicionan la problemática referida anteriormente se encuentran: la evidente falta de planificación, un seguimiento débil a los procesos y una escasa reacción ante las recomendaciones que emiten los entes de fiscalización externa. Esta situación ya ha sido observada en otros estudios, como el de Marín-Pisango y Velásquez-Gutiérrez

(2022), quienes afirman que la efectividad del control interno depende en gran medida de la preparación técnica del personal y del compromiso institucional con la transparencia.

Bajo esta perspectiva se precisa que la efectividad del control interno presenta una naturaleza complicada, tanto que está condicionada por la problematicidad de los hechos para lo cual ella está diseñada que debe enfrentar, por lo que depende de múltiples factores, más allá de la preparación técnica del personal y del compromiso institucional con la transparencia; al encontrar expresión en diversas dimensiones, entre las que se encuentran: la cultura organizacional, compuesta fundamentalmente por el ambiente de control junto con la información y comunicación; la gestión de riesgos, que incluye la evaluación de riesgos y las actividades de control; y la supervisión, con su componente específico de supervisión, conforman los elementos esenciales del control interno (Contraloría General de la República del Perú, 2023 b).

Por otro lado, Valera y Delgado (2020), definen el control interno como un proceso integrado por diversos elementos que involucran a toda la organización, entidad o institución, cuyo objetivo principal es supervisar la gestión operativa. En concordancia con estos autores, el presente estudio sostiene que la finalidad última del control interno es asegurar que la administración de recursos, bienes y operaciones se realice de manera adecuada, eficiente y sostenida en el tiempo, destacando la importancia de no omitir el componente cultural en este proceso.

En cambio, el control concurrente el que busca intervenir mientras se está ejecutando el presupuesto, para corregir a tiempo posibles errores tampoco está cumpliendo su función. En Huaytará, este tipo de control se aplica poco, no existen sistemas de alerta eficientes, y eso reduce las posibilidades de prevenir irregularidades. (Contraloría General de la República del Perú, 2023 a), ya ha advertido sobre este problema y ha insistido en reforzar el enfoque preventivo del control como una herramienta clave para evitar pérdidas o ineficiencias.

En relación con el control externo, aunque se han elaborado diversos informes que evidencian irregularidades tales como retrasos en la ejecución y subejecuciones presupuestales, la realidad es que muchas de las recomendaciones contenidas en dichos informes no llegan a implementarse de manera efectiva. Esto se debe, en gran medida, a la falta de una coordinación adecuada entre los diferentes tipos de control y a la ausencia de obligaciones claras y vinculantes que aseguren el cumplimiento de las recomendaciones emitidas. González (2020 a), señala que cuando no existe una articulación eficiente entre los mecanismos de control interno y externo, y no se establecen

responsabilidades concretas para dar seguimiento a los informes, estos pierden su capacidad de generar un impacto real y transformador en la gestión pública.

El estudio también permitió observar algunas limitaciones estructurales importantes, como la poca integración entre los sistemas administrativos y financieros, lo que complica el seguimiento del uso de los fondos públicos. Según (Alva, 2024), la falta de herramientas tecnológicas adecuadas en la gestión presupuestal reduce la eficiencia y opaca la transparencia. En el caso de Huaytará, el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), aunque disponible, no está siendo aprovechado en su máximo potencial.

Finalmente, es preocupante que la ciudadanía no tenga mayor participación en el seguimiento del presupuesto. Esto va en contra de los principios del gobierno abierto, que promueven la colaboración entre el Estado y la sociedad. Como sostiene (Chunga, 2024), un control verdaderamente eficiente no se logra únicamente desde las instituciones, sino también con una ciudadanía informada, activa y vigilante.

En resumen, la discusión demuestra que la eficiencia del control gubernamental en Huaytará se ve afectada por factores técnicos, organizacionales y normativos. La falta de una estrategia de control integral, articulada y orientada a resultados impide una ejecución presupuestal efectiva, lo cual repercute negativamente en la calidad del gasto público y en la satisfacción de las necesidades básicas de la población.

Diversos estudios especializados en administración pública y gobernanza coinciden en que el control gubernamental alcanza niveles óptimos de eficiencia únicamente cuando se logra una articulación efectiva entre varios factores fundamentales. En primer lugar, la capacidad técnica del personal es indispensable, ya que permite que los funcionarios comprendan, interpreten y apliquen correctamente las normativas y procedimientos, garantizando así una gestión adecuada de los recursos públicos. En segundo término, la implementación de sistemas de información modernos es importante, pues estos facilitan la recopilación, procesamiento y análisis de datos en tiempo real, mejorando la toma de decisiones y la transparencia en la administración pública (Mendoza et al., 2024).

A esto se suma la importancia de una cultura organizacional orientada al cumplimiento y la legalidad, donde los valores éticos y el respeto a las normas sean parte integral de la gestión

institucional, previniendo irregularidades y promoviendo la confianza en las instituciones (Rocha dos Santos y Rover, 2019). Finalmente, la participación activa de la ciudadanía se reconoce como un pilar esencial, ya que permite la vigilancia social, fomenta la rendición de cuentas y contribuye al fortalecimiento de la legitimidad democrática (Mendoza et al., 2024).

La literatura reciente resalta que la interacción y cooperación de estos elementos optimiza el control gubernamental, así como potencia la eficiencia en la asignación y uso de los recursos públicos, generando impactos positivos en el desarrollo económico y social de los territorios. Por tanto, avanzar hacia una gestión pública moderna y eficiente exige el fortalecimiento simultáneo de estas dimensiones, integrando capacidades técnicas, herramientas tecnológicas, valores institucionales y mecanismos de participación ciudadana en los procesos de control y evaluación (Rocha dos Santos y Rover, 2019; Mendoza et al., 2024).

En la Tabla 1, se presenta una conexión entre los hallazgos empíricos y las teorías financieras, pero no debe soslayarse las posibles contradicciones o limitaciones de estas teorías en el contexto específico, este asunto indica que en términos del control gubernamental de la ejecución presupuestaria debe contextualizarse, en tanto su manifestación tiene carácter histórico-concreto y debe medirse sus dinámicas de desarrollo tanto en el corto como en el mediano y largo plazo; en tanto no está dada de una vez y para siempre, al tener una naturaleza procesal.

Tabla 1. Debilidades, aprendizajes y desafíos del control público en contextos regionales: Análisis desde Huaytara 2020-2024.

Dimensión	Caso Huaytará 2024	Estudios comparados	Coincidencias
Control interno	Débil implementación, escasa planificación y limitada supervisión	Marín-Pisango y Velásquez-Gutiérrez, (2022) Control interno depende de la capacitación. Valera y Delgado (2020): Mejora eficiencia en salud pública.	Baja capacidad técnica afecta la eficiencia del control interno. Ambos estudios no exploran el control interno en todas las potencialidades epistémicas al no desarrollar un examen de sus dimensiones, rasgos distintivos e indicadores sino de manera general.
Control concurrente	Subutilización; sin sistemas de alerta ni monitoreo en tiempo real.	Contraloría General de la República del Perú, (2023): Control concurrente incipiente. Aquino Lima, (2025): Es clave para prevenir corrupción.	Falta de recursos y herramientas limita el control concurrente.
Control externo	Auditorías externas con recomendaciones poco implementadas.	González, (2020): Sin obligatoriedad, pierde eficacia Herrera (2022): Muestra que el control posterior en obras públicas tiene bajo impacto si no se articula con los otros tipos de control	Falta de articulación y sanción reduce efectividad del control externo. Los análisis no asumen la conexión del control externo con los otros tipos de control, ni establecen relaciones de interdependencia, jerarquización y autonomía entre ellos.
Tecnología y sistemas de información	Uso limitado del SIAF y plataformas de gestión presupuestal	Alva (2024): Sistemas ejecutivos mejoran ejecución. Espinoza-Angulo (2023) Relación directa con eficiencia y transparencia.	Transformación digital mejora el control y gasto. Si bien es cierto que el uso de las tecnologías y sistemas de información puede resultar pertinente hay que tener en cuenta que el elemento humano continúa siendo el factor determinante.
Participación ciudadana y gobernanza	Participación ciudadana casi inexistente en el seguimiento presupuestal	Chunga (2024): Importancia del control social. González (2020): Se necesita participación ciudadana.	Sin participación social, el control pierde legitimidad e impacto. Sobre estos trabajos sería recomendable considerar que la toma de decisiones, donde deben involucrarse todas las personas, como múltiples actores sociales, resulta uno de los factores decisivos en la participación social, máxime si se trata del seguimiento presupuestal.

El caso de Huaytará es un ejemplo significativo que ilustra las debilidades estructurales que son comunes en muchos gobiernos locales a lo largo del país. Estas debilidades afectan eficiencia administrativa además de limitar la capacidad de estos gobiernos para satisfacer las necesidades de sus comunidades. No obstante, este caso también presenta una oportunidad valiosa para la mejora a través de la implementación de modelos integrales e interinstitucionales de control basados en evidencia. La aplicación de tales modelos facilita una supervisión más efectiva y adaptada a las realidades específicas de cada región. Además, la pertinencia y efectividad de estos modelos necesita ser evaluada a lo largo del tiempo, ya que muchos de los estudios revisados muestran que la dimensión temporal a menudo es ignorada al analizar la eficiencia del control gubernamental en la ejecución de los presupuestos.

Dada la cercanía que tienen los decisores con los diversos actores sociales, especialmente en el contexto de los gobiernos locales, como se observa en el caso que se está analizando, es fundamental reconocer la relevancia de contar con sistemas de información robustos y efectivos en la ejecución presupuestaria. Estos sistemas son herramientas de gestión, pero también permiten una mejor transparencia y rendición de cuentas sobre cómo se utilizan los recursos públicos. Asimismo, la coordinación entre diferentes entidades y la promoción de un trabajo en equipo efectivo son elementos clave que facilitan que los recursos económicos lleguen efectivamente a la mayoría de la población (Alva, 2024).

Discusión

En la investigación se integraron los hallazgos de diversas fuentes documentales, contrastándose los resultados de investigaciones previas con los datos locales obtenidos. Esta triangulación permitió consolidar un panorama más completo sobre las debilidades y oportunidades en la ejecución presupuestal en gobiernos subnacionales. Se identificó que, al igual que en otros contextos latinoamericanos, Huaytará presenta limitaciones similares en cuanto a la planificación, seguimiento y control del gasto público.

Para enriquecer esta discusión es fundamental destacar que la revisión de bibliográfica presentada en el estudio se alinea con enfoques contemporáneos que subrayan la importancia de un control presupuestal integral, que contemple tanto el principio de caja como el devengo del gasto. Fumero de la Cruz et al. (2024) desarrollaron un procedimiento analítico para la unidad

presupuestada de educación en Camagüey, Cuba, que incorpora múltiples dimensiones del control, incluyendo la eficacia y oportunidad del gasto, lo que refuerza la necesidad de un análisis multidimensional para mejorar la gestión pública. Este enfoque permite evaluar la legalidad del gasto y su impacto real en el cumplimiento de los objetivos institucionales, aspecto que se refleja en los resultados del presente estudio.

En segundo lugar, la coordinación entre los diferentes niveles de control, tanto interno como externo, emerge como un elemento crítico para garantizar la efectividad de las recomendaciones y la mejora continua en la ejecución presupuestal. González (2020 a) ha señalado que la falta de articulación entre estos mecanismos puede llevar a la pérdida de impacto de los informes de control, situación que se observa en varios contextos municipales. Estudios como el de Vaicilla-González (2020) enfatizan que un seguimiento riguroso y coordinado, apoyado en normas claras y mecanismos de rendición de cuentas, es indispensable para evitar la persistencia de irregularidades y mejorar la eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Además, la dimensión tecnológica y la modernización de los sistemas de información juegan un papel esencial en la optimización del control gubernamental. La implementación de plataformas digitales que permitan el análisis en tiempo real de la ejecución presupuestaria facilita la detección temprana de desviaciones y la toma de decisiones oportunas. En este sentido, Calán-Peñañiel y Moreira-García (2018) destacan que la integración de tecnologías de la información en los procesos de control interno potencia la transparencia y la eficiencia administrativa, contribuyendo a una gestión pública más responsable y orientada a resultados.

Por otro lado, la participación ciudadana se presenta como un componente estratégico para fortalecer la gobernabilidad y la legitimidad de los procesos de control. La inclusión de mecanismos que permitan a la sociedad civil supervisar y evaluar la ejecución presupuestal fomenta la transparencia y promueve una cultura de rendición de cuentas. Este aspecto ha sido subrayado por diversos autores, quienes indican que la vigilancia social activa contribuye a reducir la corrupción y mejora la calidad de los servicios públicos, generando un círculo virtuoso en la gestión pública (Navarro Ríos, 2022).

Asimismo, la cultura organizacional orientada al cumplimiento y la ética institucional es un factor determinante para el éxito del control gubernamental. La promoción de valores como la integridad y la responsabilidad dentro de las instituciones públicas fortalece la capacidad para

implementar recomendaciones y mejorar la eficiencia en la gestión presupuestaria. Antúñez et al. (2017) enfatizan que el control administrativo debe asegurar no solo la legalidad, sino también la buena gestión de los servicios públicos, lo cual requiere un compromiso ético de todos los actores involucrados.

Desde una perspectiva crítica, se reconoce que varios estudios revisados presentan limitaciones metodológicas, como muestras pequeñas, falta de herramientas estadísticas sólidas o enfoques excesivamente descriptivos. Asimismo, algunos presentan sesgos institucionales al basarse únicamente en fuentes oficiales. No obstante, los hallazgos coinciden en señalar que la falta de capacidades técnicas en los equipos municipales, el escaso uso de tecnologías digitales y una débil cultura de rendición de cuentas son obstáculos comunes.

A pesar de estas limitaciones, las conclusiones extraídas son relevantes y consistentes con el contexto de Huaytará. Los datos locales corroboran que la eficiencia del control gubernamental se ve afectada por la baja institucionalización de los procesos de fiscalización y por la ausencia de mecanismos de evaluación continua. La comparación con casos exitosos en otros municipios sugiere que la inversión en formación continua, auditorías externas independientes y herramientas de monitoreo digital pueden mejorar significativamente la gestión presupuestal.

Finalmente, aunque este estudio validado por expertos en el estudio presenta un avance significativo, es necesario continuar investigando sobre la aplicación práctica de estos enfoques en distintos contextos locales y sectoriales. Estudios longitudinales y evaluativos podrían aportar evidencia sobre el impacto real de las intervenciones de control en la eficiencia presupuestal y en la calidad de los servicios públicos. La adaptabilidad de los procedimientos a las particularidades de cada entidad es clave para consolidar una gobernanza pública más efectiva, transparente y orientada al desarrollo sostenible (Fumero de la Cruz et al., 2024).

CONCLUSIÓN

El análisis de la eficiencia del control gubernamental, en la ejecución presupuestal en Huaytará, Perú, entre 2020 y 2024 revela una serie de desafíos y oportunidades significativas. En primer lugar, se observa que la supervisión de los recursos públicos

deviene crucial para garantizar que se utilicen adecuadamente y en beneficio de la población. Sin una fiscalización efectiva, los recursos pueden desviarse, lo que impacta negativamente en el desarrollo local y en la confianza ciudadana.

Además, los hallazgos muestran que, a pesar de determinados avances en la implementación de herramientas de control, existen insuficiencias en la capacitación de los funcionarios encargados de llevar a cabo estas herramientas de auditorías. En este sentido, la falta de formación y recursos limita la capacidad de estos actores para identificar y corregir irregularidades de manera eficiente. Esto subraya la necesidad de invertir en desarrollo profesional y en fortalecer las capacidades institucionales.

Un aspecto fundamental que se destacó en el análisis es la vital importancia de la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública. Es esencial que los ciudadanos tengan acceso a información que sea clara, comprensible y accesible respecto al manejo de los fondos públicos. Esta necesidad de información es crítica, ya que fomenta un ambiente de confianza entre la administración gubernamental y la ciudadanía. Por el contrario, la falta de claridad en los procesos presupuestarios genera incertidumbre, lo que a su vez alimenta la desconfianza y el descontento dentro de la sociedad. Cuando se produzca una situación así, es probable que los ciudadanos se sientan alienados de un sistema que debería, en teoría, servir a sus intereses.

El estudio también subraya la importancia de la tecnología en la optimización de los mecanismos de control dentro de la administración pública. En este sentido, la implementación de plataformas digitales se presenta como una herramienta poderosa, ya que permite el monitoreo en tiempo real de la ejecución presupuestaria. Esta capacidad de seguimiento continuo posibilita una intervención más rápida y efectiva frente a posibles irregularidades o anomalías que puedan surgir en la gestión de los recursos. Sin embargo, para que estos sistemas sean verdaderamente efectivos, es fundamental que se acompañen de políticas adecuadas y robustas que protejan la integridad y seguridad de la información.

De manera general, se concluye que la mejora del control gubernamental en Huaytará requerirá un enfoque integral que incluya capacitación, transparencia, participación ciudadana y el uso de tecnologías. El control gubernamental, más allá de su función fiscalizadora, debe convertirse en un instrumento estratégico para la mejora de la gestión pública, garantizándose que los recursos públicos resulten utilizados conforme a los objetivos institucionales y en beneficio directo de la ciudadanía.

Solo así se podrá garantizar un manejo presupuestal que realmente impacte positivamente en la comunidad y promueva un desarrollo sostenible en aras del bienestar de todas las personas.

CONFLICTO DE INTERESES. Los autores declaran que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

REFERENCIAS

- Alva Mendoza, W. R. (2024). Sistema de información ejecutiva en ejecución presupuestal de gobiernos municipales. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(4), 1504–1518. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2355>
- Aquino Lima, M. Á. (2025). Mecanismos del control gubernamental en la gestión pública en Perú. *Transdigital*, 6(11), e411. <https://doi.org/10.56162/transdigital411>
- Banco Mundial. (2022 29 de junio). Reflexiones acerca del informe mundial sobre la gestión de las finanzas públicas de 2022. Nueva York: Banco Mundial. Recuperado el 27 de diciembre de 2024, de: <https://blogs.worldbank.org/es/governance/reflexiones-acerca-del-informe-mundial-sobre-la-gestion-de-las-finanzas-publicas-de-2022>
- Calán Peñafiel, Tatiana Elizabeth, y Moreira García, Gaudelia Adriana. (2018). Análisis de las etapas del ciclo presupuestario en la Administración Pública del Ecuador con el enfoque de resultados. *Revista Científica UISRAEL*, 5(1), 9-22. Epub 08 de abril de 2018. <https://doi.org/10.35290/rcui.v5n1.2018.61>
- Chunga Montero, C. E. (2024). Gobierno Abierto en la Gestión del Cambio: Evidencia de Gobiernos Subnacionales en Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 7958-7974. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11990
- Contraloría General de la República del Perú. (2023 b). El Sistema de Control Interno y su implementación en las entidades del Estado. Directiva N° 006-2019-CG/INTEG y modificatorias. Recuperado el 12 de diciembre de 2024, de: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5490801/4896213-presentacion-huaytara-2-sistema-de-control-interno-en-los-gobiernos-locales-contraloria.pdf?v=1701183170>
- Contraloría General de la Republica. (2021). La reforma del control gubernamental en el Perú. Lima: Contraloría General de la República del Perú.
- Contraloría General de la República del Perú. (2023 a). La reforma del control gubernamental balance y perspectivas al quinquenio de su implementación (2018-2022). Lima: Contraloría General de la República del Perú. Recuperado el 27 de diciembre de 2024, de: <https://www.gob.pe/contraloria>
- Díaz Ocampo, E. (2017). El control gubernamental en el sector Público. *Revista Temas Socio Jurídicos*, 36(73), 81-112. Recuperado el 12 de diciembre de 2024, de: https://derechoycambiosocial.com/revista047/EL_CONTROL_GUBERNAMENTAL.pdf
- Espinoza-Angulo, L. (2023). Análisis de factores que influyen en la ejecución presupuestal de las municipalidades en Perú para el año 2022: un estudio multidimensional. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, 3(4), 7–26. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.04.001>
- Fumero de la Cruz, N.; Rodríguez Cepero, Y.; Morales Fonseca, M. y Rodríguez Pérez, H. (2024): Control gubernamental: Una propuesta metodológica para la Unidad Presupuesta de Educación del municipio Florida. *Revista Cubana De Finanzas Y Precios* 8(2), 47-57. https://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/05_V8N22024_NFCyOtros
- González, R. (2020 b). Government Control and its relationship with the management of the Regional Government La Libertad period 2017. *Revista Ciencia y Tecnología*, 16(4), 19–32. <https://doi.org/10.17268/rev.cyt.2020.04.02>
- Herrera Fernández, E. I. (2022). Gubernamental y ejecución presupuestal en obras públicas huanuco 2021. Maestría en Auditoría y tributación. Facultad de Ciencias Empresariales. Repositorio Universidad de Huánuco, Perú. <https://repositorio.udh.edu.pe/handle/123456789/3905>
- Humberto Navarro Rios, J. M. D. B. (2022). El control interno en la ejecución presupuestal municipal. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 1–13. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2193

- Marín-Pisango, J. E., y Velásquez-Gutiérrez, M. T. (2022). Impacto del Control Interno en la ejecución presupuestaria del Gobierno Parroquial de Ayacucho. *593DigitalPublisherCEIT*, 7(41), 269-279. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1211>
- Mendoza Gutiérrez, K. M., Sanchez Quiñones, V. A., Guerrero Huertas, M. P., y Villanueva Figueroa, R. E. (2023). Control gubernamental y gestión pública en tiempos de pandemia: una revisión sistemática. *Business Innova Sciences (BIS)*, 4(1), 43-64. <https://doi.org/10.58720/bis.v4i1.115>
- Mendoza Reyna, R. P., Vela Meléndez, L., y Dávila Cisneros, J. D. (2024). La gobernanza y la optimización del gasto público: Una revisión de literatura. *Suma de Negocios*, 15(32), 59-69. <https://doi.org/10.14349/SUMNEG/2024.V15.N32.A7>
- OCDE (2024). *Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2024*. Nueva York: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0f191dcb-es>
- Quispe Quinto, A. (2023). Las contrataciones públicas y la ejecución presupuestal en agro rural Huancavelica, año 2021. Tesis para optar al Grado académico de Maestro en: Ciencias Empresariales; Mención en: Gestión pública. Repositorio de la Universidad Nacional de Huancavelica. Facultad de Ciencias Empresariales. Escuela de Posgrado, Unidad de Posgrado. Recuperado el 12 de diciembre de 2024, de: <https://apirepositorio.unh.edu.pe/server/api/core/bitstreams/dc197ebb-681c-4157-a023-4f702e497884/content>
- Rocha dos Santos, R., y Rover, S. (2019). Influence of public governance on the efficiency in the allocation of public resources. *Journal of Public Administration*, 53(4), 732-752. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180084x>
- Shack, N., Pérez, J., y Portugal, L. (2021). Incidencia de la corrupción y la inconducta funcional en el Perú 2020. Documento de Política en Control Gubernamental. Lima: Contraloría General de la República del Perú.
- Transparencia Internacional. (2025 11 de febrero). Índice de percepción de la corrupción 2024: la corrupción tiene un papel devastador en la crisis climática. Berlín: Transparencia Internacional. Recuperado el 12 de diciembre de 2024, de: <https://www.transparency.org/es/press/2024-corruption-perceptions-index-corruption-playing-devastating-role-climate-crisis>
- Vaicilla-González, M. M., Narváez-Zurita, C. I., Erazo-Álvarez, J. C., y Torres-Palacios, M. M. (2020). Transparencia y efectividad en la ejecución presupuestaria y contratación pública en los gobiernos cantonales. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), Fundación Koinonía. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.716>
- Valera Saavedra, J. P., y Delgado Bardales, J. M. (2020). Control interno de la ejecución presupuestal en la gestión de salud 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1092-1110. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.140
- Yauri Condor, M. R., Ramos Serrano, R. F., y Medina Castro, D. E. (2022). Ejecución de gasto público y el índice de desarrollo humano en distritos de Huancavelica, 2019. *Llamkasun*, 3(2), 30-49. <https://doi.org/10.47797/llamkasun.v3i2.104>
- Lewis, M. (2018). *Budgeting for Public Outcomes*: Routledge.
- López, R., y Gómez, P. (2020). *Transparency and Accountability in Public Finance: The Latin American Experience*: Cambridge University Press.
- Martínez, J. (2009). El control externo al presupuesto del Estado. Su evolución en Cuba. *Revista Cubana de Finanzas Públicas*, 4(2), 1-15. https://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/07_V4N22020_MTLyOTROS
- Rivas Mendoza, R. (2017). Desarrollo de sistemas de gestión de ejecución presupuestaria. [Tesis de grado, Universidad Mayor de San Andrés, La Paz, Bolivia]. <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/20809/PETAE-%20196.pdf?sequence=1&isAllowed=y>