

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ECONOMÍA



TESIS

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EJECUCIÓN
PRESUPUESTAL EN EL GOBIERNO REGIONAL DE
CAJAMARCA AÑO 2024

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

“ECONOMISTA”

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

JUAN CARLOS CUZCO SÁNCHEZ

ASESOR:

DR. EDWIN HORACIO FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ

CAJAMARCA – PERÚ

2025

CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador: .
JUAN CARLOS CUZCO SÁNCHEZ
DNI: 73067976
Escuela Profesional - Facultad:
Escuela Profesional de Economía – Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas.
2. Asesor:
Dr. Edwin Horacio Fernández Rodríguez
Departamento Académico:
Economía
3. Grado académico o título profesional para el estudiante
 Bachiller Título profesional Segunda especialidad
 Maestro Doctor
4. Tipo de Investigación:
 Tesis Trabajo de investigación Trabajo de suficiencia profesional
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EJECUCIÓN PRESUPUESTAL EN EL GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA AÑO 2024
6. Fecha de evaluación: 17/09/2025
7. Software antiplagio: TURNITIN URKUND (OURIGINAL) (*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: 11%
9. Código Documento: oid::: 3117:500085083
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
 APROBADO PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES DESAPROBADO

Fecha Emisión: 19/09/2025

<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>	
	
Dr. Edwin Horacio Fernández Rodríguez DNI: 26719396	Dr. Juan José Julio Vera Abanto Director de la Unidad de Investigación F-CECA

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Cajamarca, siendo las 11:00 horas del día 10 de setiembre del 2025, reunidos en el ambiente 1M 105 los integrantes del Jurado Evaluador de Sustentación de Tesis designados mediante Resolución No 359-2025-F-CECA-UNC, conforme a lo siguiente:

Presidente: Dr. Aurelio Baltazar Vásquez Cruzado
Secretaria: Dra. Verónica Yaneth Gil Jáuregui
Vocal: M. Cs. Renato Manuel Vigo Valera
Asesor: Dr. Edwin Horacio Fernández Rodríguez

Con el objeto de ESCUCHAR LA SUSTENTACION Y CALIFICAR la Tesis intitulada:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EJECUCIÓN PRESUPUESTAL EN EL GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA AÑO 2024

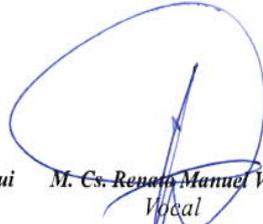
Presentada por el bachiller: **Juan Carlos Cuzco Sánchez**, con el fin de obtener el Título Profesional de **ECONOMISTA**, dando cumplimiento a lo dispuesto en el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Académico Profesional de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Escuchada la sustentación, comentarios, observaciones y respuestas a las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, SE ACORDÓ: APROBAR la Tesis con la calificación de DICISIENTE (17).

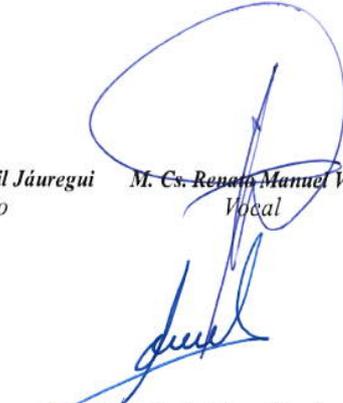
Siendo las 12:50 horas de la misma fecha, se dio por concluido el Acto de Sustentación.


Dr. Aurelio Baltazar Vásquez Cruzado
Presidente


Dra. Verónica Yaneth Gil Jáuregui
Secretario


M. Cs. Renato Manuel Vigo Valera
Vocal


Dr. Edwin Horacio Fernández Rodríguez
Asesor


Bch. Juan Carlos Cuzco Sánchez
Sustentante

DEDICATORIA

A mis padres, con profunda gratitud y amor, por ser el cimiento de mi vida. Gracias por su ejemplo de esfuerzo, por su apoyo incondicional en cada etapa de mi formación y por enseñarme que la perseverancia y la fe son la clave para alcanzar los sueños. Este logro académico es también suyo, pues sin su fortaleza y confianza en mí, no habría sido posible.

El tesista

AGRADECIMIENTO

A Dios, por su presencia constante en mi vida, por darme fuerza en los momentos difíciles y sabiduría para seguir adelante.

Al Dr. Edwin Horacio Fernández Rodríguez, por su guía generosa, su compromiso y su orientación valiosa durante todo el proceso de esta investigación.

A los docentes de la Escuela Académico Profesional de Economía de la Universidad Nacional de Cajamarca, por la formación académica y humana que me brindaron a lo largo de estos años.

Y a todas las personas que, de manera directa o indirecta, contribuyeron a la culminación de este trabajo, les expreso mi sincero y profundo agradecimiento.

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN	x
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.....	1
1.1. Situación problemática y definición del problema	1
1.2. Formulación del problema.....	2
1.2.1. Problema general.....	3
1.2.2. Problemas específicas.....	3
1.3. Justificación	4
1.3.1. Justificación científica	4
1.3.2. Justificación técnico-práctica	5
1.3.3. Justificación institucional y personal.....	5
1.4. Delimitación del problema: espacio - temporal	6
1.5. Limitación del estudio	6
1.6. Objetivos de la investigación.....	7
1.7. Hipótesis y variables.....	7
1.7.2. Hipótesis específicas	7
1.7.3. Variables.....	8
II. MARCO TEÓRICO	12
2.1. Antecedentes de la investigación.....	12
2.2. Bases teóricas.....	19
2.2.1. La economía del bienestar	19
2.3. Marco conceptual.....	23
2.3.1. La planificación estratégica.....	23
2.3.2. Las dimensiones de la variable planificación estratégica	26
2.3.3. La variable ejecución presupuestal.....	30
2.3.4. Las dimensiones de la variable ejecución presupuestal.....	32
2.4. Definición de términos básicos.....	39
III. MARCO METODOLÓGICO.....	42
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	42
3.2. Objeto de estudio	44
3.3. Unidad de análisis y observación.....	44
3.4. Métodos generales de investigación	46
3.5. Población, Muestra, unidad de análisis, unidad de observación.....	47

3.6.	Técnica e instrumento de investigación.....	48
3.7.	Técnicas para el procesamiento y análisis de la investigación	49
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	51
4.1.	Resultados del alineamiento del PDRC, el PEI y el POI para el año 2024	51
4.2.	Resultados de las variables de investigación	59
4.2.1.	Las dimensiones de la Planificación estratégica.....	60
4.2.2.	Las dimensiones de la Ejecución presupuestal.....	74
4.3.	Contrastación de las hipótesis de investigación.....	79
4.4.	Discusión de los resultados.....	84
V.	CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	90
5.1.	Conclusiones.....	90
5.2.	Sugerencias	91
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92
	APENDICE.....	95
	Apéndice 1: Cuestionario a funcionarios del GORECAJ	95
	Apéndice 2: Tabulación de datos utilizados en el estudio	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de operacionalización de las variables.....	10
Tabla 2 <i>Matriz de consistencia metodológica</i>	11
Tabla 3 <i>Autores de la Economía del Bienestar</i>	22
Tabla 4 <i>Dimensiones de la variable Planificación estratégica</i>	29
Tabla 5 <i>Dimensiones de la variable Ejecución presupuestal</i>	38
Tabla 6 <i>Baremos para determinar las categorías de las variables y dimensiones</i>	50
Tabla 7 <i>Alineamiento de PDRC con el PEI y el POI</i>	52
Tabla 8 Variables de estudio clasificado por categorías.....	60
Tabla 9 <i>Pruebas de normalidad</i>	79
Tabla 10 <i>Indicador de correlación de rho de Spearman</i>	81
Tabla 11 <i>Contrastación de las hipótesis específicas</i>	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Correlación entre variables de estudio	9
Figura 2 <i>Proceso de planificación estratégica en el Perú</i>	24
Figura 3 <i>Proceso presupuestario del Gobierno Regional</i>	32
Figura 4 <i>Fases de la ejecución del presupuesto del Gobierno Regional</i>	35
Figura 5 <i>Procedimiento de la ejecución financiera del gasto</i>	36
Figura 6 <i>Ejecución presupuestal 2024 por objetivo estratégico institucional</i>	57
Figura 7 <i>Variables de estudio clasificado por categorías</i>	59
Figura 8 Resultados de las preguntas del Indicador Metas del PDRC implementadas	61
Figura 9 Resultados de las preguntas del Indicador Participación ciudadana en el diseño del PDRC	64
Figura 10 Resultados de las preguntas del Indicador Alineación del PEI con los objetivos regionales	66
Figura 11 Resultados de las preguntas del Indicador Cumplimiento de los objetivos estratégicos del PEI.....	69
Figura 12 Resultados de las preguntas del Indicador Actividades ejecutadas respecto al POI... 71	
Figura 13 Resultados de las preguntas del Indicador Cumplimiento del Plan Operativo Anual (POI).....	73
Figura 14 Resultados de las preguntas del Indicador Avance de metas físicas de los programas presupuestales	75
Figura 15 Resultados de las preguntas del Indicador Avance presupuestal respecto a las metas asignadas	78
Figura 16 Correlación de Rho de Spearman de la variable Planificación estratégica y sus dimensiones con la variable Ejecución presupuestaria	82

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

Abreviaturas y siglas	Significado
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CGR	Contraloría General de la República
GORECAJ	Gobierno Regional de Cajamarca
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
INVIERTE.PE	Sistema Nacional de Inversiones
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PDC	Plan de Desarrollo Concertado
PEI	Plan Estratégico Institucional
PIA	Presupuesto Institucional de Apertura
PIM	Presupuesto Institucional Modificado
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNDC	Plan Nacional de Desarrollo Concertado
PNP	Plan Nacional de Productividad
POI	Plan Operativo Institucional
PpR	Presupuesto por Resultados
PDRC	Plan de Desarrollo Regional Concertado
SIAF	Sistema Integrado de Administración Financiera
SIGA	Sistema Integrado de Gestión Administrativa
SUNAT	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria

RESUMEN

La tesis abordó el objetivo de analizar la relación entre la planificación estratégica y la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca durante el año 2024, considerando como contexto el alineamiento entre el Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC), el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI). La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño descriptivo, básico, no experimental y de corte transversal. El método fue descriptivo correlacional basado en una encuesta complementado con el análisis documental, utilizando como instrumentos el cuestionario y la ficha bibliográfica. La muestra estuvo compuesta por 32 funcionarios, así como datos del presupuesto regional. Los resultados mostraron que existe una correlación positiva y alta entre la planificación estratégica y la ejecución presupuestal (ρ de Spearman = 0.872), así como entre cada uno de los instrumentos de planificación (PDRC, PEI y POI) y el gasto público ejecutado. Sin embargo, se evidenció una brecha entre la ejecución financiera (95.3 %) y la ejecución física de metas (78.7 %), especialmente en sectores clave como salud, educación y transporte. Se concluye que, si bien hay un marco estratégico coherentemente estructurado, persisten dificultades operativas y burocráticas que afectan el cumplimiento material de los objetivos institucionales, lo cual debe ser abordado mediante una mejor articulación técnica y operativa entre los instrumentos de planificación y la gestión del presupuesto público.

Palabras clave: Planificación estratégica, ejecución presupuestal.

ABSTRACT

The thesis aimed to analyze the relationship between strategic planning and budget execution in the Regional Government of Cajamarca during 2024, considering as context the alignment between the Regional Concerted Development Plan (PDRC), the Institutional Strategic Plan (PEI), and the Institutional Operational Plan (POI). The research followed a quantitative approach with a basic, descriptive, non-experimental, and cross-sectional design. The method was descriptive-correlational, based on a survey complemented with documentary analysis, using a questionnaire and a bibliographic record as instruments. The sample consisted of 32 officials, along with data from the regional budget. The results showed a strong and positive correlation between strategic planning and budget execution (Spearman's $\rho = 0.872$), as well as between each of the planning instruments (PDRC, PEI, and POI) and public spending execution. However, a gap was observed between financial execution (95.3%) and physical goal execution (78.7%), especially in key sectors such as health, education, and transportation. It is concluded that, although there is a coherently structured strategic framework, operational and bureaucratic difficulties persist that affect the material fulfillment of institutional objectives, which should be addressed through better technical and operational articulation between planning instruments and public budget management.

Keywords. Strategic planning, budget execution.

INTRODUCCIÓN

La gestión pública moderna enfrenta el reto de asegurar una asignación transparente de los recursos públicos, especialmente en contextos regionales con altos índices de pobreza y desigualdad como Cajamarca. En este escenario, la planificación estratégica se convierte en una herramienta fundamental para orientar las decisiones gubernamentales hacia el desarrollo sostenible y el bienestar colectivo. Esta planificación se expresa a través de instrumentos como el Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC), el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI), los cuales deben estar articulados entre sí para garantizar una ejecución presupuestal coherente. La ejecución del presupuesto no solo representa el cumplimiento financiero de lo programado, sino también el grado en que las metas se materializan en beneficio de la población. Sin embargo, en muchos gobiernos subnacionales se evidencian brechas significativas entre lo planificado y lo ejecutado, especialmente en sectores clave como salud, educación, infraestructura y desarrollo económico. Estas deficiencias no solo comprometen el gasto público, sino que afectan directamente la calidad de vida de los ciudadanos. En ese marco, el presente estudio tiene como objetivo analizar la relación entre la planificación estratégica y la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca durante el año 2024, a partir de la revisión de sus principales instrumentos de planificación y del desempeño. Se busca así identificar qué tan alineadas están las decisiones presupuestales con los objetivos estratégicos y si este alineamiento impacta positivamente en la efectividad de la gestión pública regional. El trabajo cobra especial relevancia al considerar que, aunque la ejecución financiera es elevada la ejecución física de metas muestran retrasos, lo que plantea interrogantes sobre los factores operativos, institucionales y técnicos que limitan el cumplimiento integral de los objetivos establecidos en la planificación regional.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

1.1. Situación problemática y definición del problema

La planificación estratégica y la ejecución del presupuesto público en el Perú han adquirido una relevancia creciente, especialmente en el contexto de los gobiernos regionales, quienes juegan un papel crucial en la descentralización del Estado. La tesis explora los desafíos y oportunidades que enfrenta el sistema presupuestario público en el gobierno regional de Cajamarca, analizando su alineación con los objetivos estratégicos propuestos, así como su capacidad de respuesta a las necesidades locales.

La planificación estratégica en el Perú es un proceso clave que guía la asignación de recursos públicos y asegura que estos sean utilizados de manera apropiada. Según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), el principal objetivo de la planificación estratégica es "garantizar el desarrollo sostenible del país mediante la alineación de las políticas públicas con las necesidades reales de la población" (CEPLAN, 2019, p. 12). Sin embargo, en los gobiernos regionales se observa una brecha significativa entre la formulación de planes estratégicos y su ejecución en términos presupuestales, lo que compromete el desarrollo sostenible a nivel local.

Por su parte la ejecución del presupuesto público en los gobiernos regionales enfrenta varios desafíos que dificultan su efectividad. Uno de los principales problemas es la subejecución presupuestal, que ha sido identificada como una barrera para el desarrollo regional. Como afirma Quispe y Santiváñez (2021), "la subejecución de los presupuestos en los gobiernos regionales refleja una falta de capacidad técnica y administrativa que impide la implementación oportuna de los proyectos estratégicos" (p. 45). Esto no solo afecta la entrega de servicios públicos, sino que también compromete la confianza en las instituciones regionales.

Uno de los aspectos más importantes de la planificación estratégica y la ejecución del presupuesto es la descentralización fiscal. Según Cárdenas (2020), "la descentralización ha permitido que los gobiernos regionales tengan mayor autonomía en la gestión de sus recursos, lo que, en teoría, debería llevar a una apropiada asignación presupuestal" (p. 38). No obstante, este proceso ha demostrado ser ineficaz en varios casos debido a la falta de preparación y capacitación de los gobiernos regionales para gestionar de manera adecuada los recursos financieros asignados.

Un aspecto fundamental representa la transparencia en la ejecución presupuestaria, elemento crucial para asegurar que los recursos públicos sean utilizados de manera adecuada. En un estudio de la Contraloría General de la República del Perú (2021), se destaca que "la falta de transparencia y rendición de cuentas en los gobiernos regionales genera un entorno propicio para la corrupción y el mal uso de los fondos públicos" (p. 27). Es por ello que se hace necesaria una mayor vigilancia ciudadana y el fortalecimiento de los mecanismos de auditoría interna y externa en las entidades regionales.

Por tanto, la planificación estratégica y la ejecución del presupuesto público en los gobiernos regionales del Perú están profundamente interrelacionadas y presentan varios desafíos estructurales. La subejecución presupuestal, la falta de autonomía efectiva y la ausencia de mecanismos de transparencia sólidos limitan el impacto positivo que estas herramientas podrían tener en el desarrollo regional. Para mejorar este escenario, es necesario reforzar la capacitación técnica de los funcionarios públicos regionales y asegurar un mayor control sobre el uso de los recursos públicos, todo ello enmarcado en un proceso de planificación que responda a las necesidades locales.

1.2. Formulación del problema

En el ámbito del Gobierno Regional de Cajamarca la planificación estratégica establece los objetivos, metas y acciones necesarias para promover el desarrollo regional,

mientras que la ejecución presupuestal representa el uso efectivo de los recursos financieros asignados para cumplir con dichas metas. Sin embargo, la relación entre ambos procesos puede verse afectada por diversos factores, como la falta de articulación entre los planes estratégicos y la ejecución presupuestal, problemas de capacidad institucional o limitaciones en la gestión de recursos. Este desajuste impacta directamente en las políticas públicas, limitando el logro del bienestar social en el departamento.

La relación entre ambos procesos es crucial, ya que una planificación estratégica bien formulada, pero con una ejecución presupuestal inapropiada no logra generar impacto significativo en el desarrollo regional. Por ejemplo, según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), "una adecuada articulación entre planificación y ejecución permite alinear recursos con objetivos estratégicos" (MEF, 2021). Además, estudios recientes indican que "los desajustes entre planificación y presupuesto generan limitaciones en la asignación de recursos públicos" (Contraloría General de la República, 2022). Por tanto, fortalecer esta relación mediante herramientas de monitoreo y evaluación integradas contribuirá a maximizar el impacto de las políticas públicas y a garantizar un uso apropiado de los recursos en Cajamarca; por lo señalado, se plantea el siguiente problema de investigación.

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre la Planificación estratégica y la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca?

1.2.2. Problemas específicas

a. ¿Cuál es la relación entre el Plan de Desarrollo Regional Concertado y la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca?

b. ¿Cuál es la relación entre el Plan Estratégico Institucional y la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca?

c. ¿Cuál es la relación entre el Plan Operativo Institucional y la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación científica

La economía del bienestar proporciona una base teórica sólida para estudiar la relación entre la planificación estratégica y la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca. Esta teoría se centra en cómo las políticas públicas y la asignación de recursos pueden maximizar el bienestar social, abordando problemas de oportunidad y equidad en la sociedad. Según este enfoque, el Estado tiene un rol clave en corregir fallos de mercado, asignar recursos de manera apropiada y promover el desarrollo sostenible. Estas ideas son directamente aplicables al contexto del gobierno regional, donde los planes estratégicos y los presupuestos son herramientas fundamentales para mejorar las condiciones de vida de la población. Paul Samuelson, en su trabajo sobre bienes públicos, destaca la importancia de la acción colectiva y la intervención del Estado para alcanzar metas sociales. Según Samuelson (1954), “la asignación correcta de recursos en bienes públicos solo puede lograrse mediante una acción colectiva organizada, dado que estos bienes no son excluibles ni rivales”. Esta idea resalta la necesidad de una planificación estratégica que integre metas de desarrollo social y que sea respaldada por una ejecución presupuestal oportuna. En el contexto de Cajamarca, garantizar la ejecución adecuada de los presupuestos destinados a bienes públicos, como salud, educación e infraestructura, es esencial para lograr un impacto positivo en el bienestar colectivo. Además, la economía del bienestar subraya que la relación entre planificación y ejecución presupuestal debe enfocarse en maximizar los beneficios sociales mientras se minimizan los costos, aplicando los principios de Pareto. Este enfoque teórico justifica la necesidad de analizar cómo los instrumentos de planificación

estratégica, como el Plan Operativo Institucional (POI), y la ejecución presupuestal pueden alinearse para abordar desigualdades sociales, promover el desarrollo económico regional y garantizar el uso óptimo de los recursos públicos.

1.3.2. Justificación técnico-práctica

La justificación técnica de este estudio radica en la necesidad de mejorar la relación entre la planificación estratégica y la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca con la finalidad de mejorar la intervención del Estado en su rol de promover el desarrollo de la población.

A nivel práctico, el estudio permite identificar los factores que limitan el cumplimiento de las metas establecidas en instrumentos clave como el Plan de Desarrollo Concertado (PDC), el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI), el estudio contribuye al desarrollo de herramientas de monitoreo y evaluación que permitan medir de manera precisa el avance físico y financiero de los proyectos y programas presupuestales alineados a la planificación gubernamental, asegurando que la planificación estratégica no solo sea un documento formal, sino una guía efectiva para el desarrollo sostenible y equitativo en Cajamarca.

1.3.3. Justificación institucional y personal

La justificación institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca se fundamenta en que la institución promueve estudios científicos de la realidad regional para contribuir a su desarrollo y, a través de la Escuela Académico Profesional de Economía, exige como requisito de egreso la elaboración de una tesis conforme a lo establecido en su Reglamento de Grados y Títulos, reflejando así la competencia investigativa del egresado, asimismo, a nivel de Gobierno Regional de Cajamarca fundamental en que investigaciones respecto a la planificación estratégica y la ejecución presupuestal alineados a las políticas públicas permiten discutir del rol de estado

traducido en acciones concretas que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos, especialmente en sectores clave como salud, educación e infraestructura.

La justificación personal se fundamenta en ampliar conocimientos sobre la planificación pública, poniendo en práctica los conocimientos, métodos y técnicas adquiridos durante la especialización profesional de los estudios de Economía. Siendo de interés el estudio los procesos de planificación y ejecución de presupuesto público que permitan ampliar mis competencias y poder desarrollar propuestas de mejora basados en el estudio científico en el ámbito de la economía pública.

1.4. Delimitación del problema: espacio - temporal

Espacial: La investigación se desarrolla en el Departamento de Cajamarca.

Temporal: El estudio se delimita temporalmente para el año fiscal 2024 en donde se hace el estudio de campo y se analizó las diferentes variables propuestas para la tesis. La justificación de dicha temporalidad se centra en la vigencia de los diferentes documentos del proceso de Planificación del Gobierno Regional de Cajamarca.

1.5. Limitación del estudio

La disponibilidad y acceso a la información: Una de las limitaciones más relevantes del estudio fue la resistencia o falta de disponibilidad de los funcionarios del Gobierno Regional de Cajamarca para participar en las encuestas o proporcionar información completa y precisa. Debido a la carga laboral, desconfianza en el uso de los datos recopilados o limitaciones en la organización interna para atender estudios externos. Otra limitación fue la representatividad y sesgo en las respuestas o que no reflejen la realidad completa de la planificación estratégica y ejecución presupuestal debido a percepciones individuales, sesgos personales o desconocimiento de aspectos técnicos.

Para reducir estas limitaciones, la tesis planteó proceso de explicación previa a los funcionarios participantes, destacando la importancia del estudio y garantizando la

confidencialidad de las respuestas. Además, se aplicó técnicas de triangulación de información, complementando las encuestas con el análisis documental, garantizó que los resultados sean representativos y precisos.

1.6. Objetivos de la investigación

1.6.1. Objetivo general

Estudiar la relación entre la Planificación estratégica y la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca.

1.6.2. Objetivos específicos

a. Establecer la relación entre el Plan de Desarrollo Regional Concertado y la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca.

b. Determinar la relación entre el Plan Estratégico Institucional y la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca.

c. Establecer la relación entre el Plan Operativo Institucional y la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca.

1.7. Hipótesis y variables

1.7.1. Formulación de la hipótesis general

La Planificación estratégica se relaciona de manera positiva y alta con la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca.

1.7.2. Hipótesis específicas

He1: El Plan de Desarrollo Regional Concertado se relaciona de manera positiva y alta con la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca.

He2: El Plan Estratégico Institucional se relaciona de manera positiva y alta con la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca.

He3: El Plan Operativo Institucional se relaciona de manera positiva y alta con la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca.

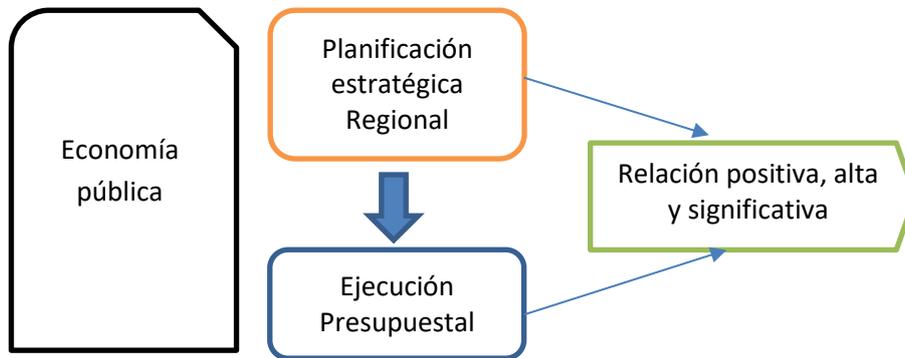
1.7.3. Variables

Variable 1: Planificación estratégica

Variable 2: Ejecución del presupuesto

La relación entre la Planificación estratégica y la ejecución presupuestal es positiva en el Gobierno Regional de Cajamarca para el periodo de estudio.

Figura 1 *Correlación entre variables de estudio*



Nota. Elaborado en base al planteamiento metodológico

1.7.4. Matriz de operacionalización de las variables

Tabla 1 Matriz de operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Índices	Técnica instrumento
Variable 1: Planificación Estratégica	La planificación estratégica, desde la economía del bienestar, es vista como un instrumento clave para alinear recursos y políticas públicas hacia el bienestar social y la equidad económica. Según Pigou (1920), “la planificación permite al Estado diseñar estrategias para corregir las externalidades negativas, asegurando que los recursos sean asignados de manera que maximicen el bienestar colectivo”. Samuelson (1954) argumenta que “una planificación adecuada es esencial para garantizar la provisión de bienes públicos, dado que estos no se optimizan mediante el libre mercado”.	Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC)	Metas del PDRC implementadas.	% de metas del PDC implementadas.	Técnica: Encuesta Análisis documental y de base de datos Instrumento: Cuestionario Ficha bibliográfica Tabulación de datos Población: 38 funcionarios Presupuesto regional Datos agregados de la Economía Regional Muestra: Total de la población Presupuesto Regional Estructura funcional programática del Gobierno Regional 2024.
			Participación ciudadana en el diseño del PDRC.	% de participación ciudadana en el PDC.	
		Plan Estratégico Institucional (PEI)	Alineación del PEI con los objetivos regionales.	% de alineación del PEI con los objetivos regionales.	
			Cumplimiento de los objetivos estratégicos del PEI.	% de implementación de los objetivos estratégicos	
		Plan Operativo Institucional (POI)	Actividades ejecutadas respecto al POI.	% de actividades ejecutadas respecto al POI.	
	Cumplimiento del Plan operativo anual.	% de desarrollo del POI			
Variable 2: Ejecución presupuestal	Según Musgrave (1959), “el presupuesto público es el principal instrumento del Estado para asignar recursos y garantizar que se cumplan los objetivos de bienestar social”. Stiglitz (2000) señala que “una ejecución presupuestal apropiada es crucial para que el gasto público impacte de manera positiva en la distribución del ingreso y el acceso a servicios esenciales”.	Ejecución física (programa presupuestal)	Avance de metas físicas de los programas.	% de avance de metas físicas de los programas.	
		Ejecución financiera (programa presupuestal)	Avance presupuestal respecto a las metas asignadas.	Desviación presupuestaria respecto a las metas asignadas.	

1.7.5. Matriz de consistencia metodológica

Tabla 2 Matriz de consistencia metodológica

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología	Técnica
¿Cuál es la relación entre la Planificación estratégica y la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca?	Estudiar la relación entre la Planificación estratégica y la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca.	La Planificación estratégica se relaciona de manera positiva y alta con la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca.	Planificación Estratégica.	Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC) Plan Estratégico Institucional (PEI) Plan Operativo Institucional (POI)	Metas del PDRC implementadas. Participación ciudadana en el diseño del PDRC. Alineación del PEI con los objetivos regionales. Cumplimiento de los objetivos estratégicos del PEI. Actividades ejecutadas respecto al POI. Cumplimiento del Plan operativo anual.	Descriptiva Cuantitativa Básica No experimental Transversal Variable 1: Planificación estratégica Variable 2: Ejecución del presupuesto	Técnica: Análisis documental y de base de datos Instrumento: Ficha bibliográfica Tabulación de datos
Problemas auxiliares a. ¿Cuál es la relación entre el Plan de Desarrollo Regional Concertado y la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca? b. ¿Cuál es la relación entre el Plan Estratégico Institucional y la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca? c. ¿Cuál es la relación entre el Plan Operativo Institucional y la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca?	Objetivos específicos a. Establecer la relación entre el Plan de Desarrollo Regional Concertado y la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca. b. Determinar la relación entre el Plan Estratégico Institucional y la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca. c. Establecer la relación entre el Plan Operativo Institucional y la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca	Hipótesis específicas He1: El Plan de Desarrollo Regional Concertado se relaciona de manera positiva y alta con la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca. He2: El Plan Estratégico Institucional se relaciona de manera positiva y alta con la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca. He3: El Plan Operativo Institucional se relaciona de manera positiva y alta con la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca	Ejecución presupuestal	Ejecución física (programa presupuestal) Ejecución financiera (programa presupuestal)	Avance de metas físicas de los programas. Avance presupuestal respecto a las metas asignadas.	Método analítico: análisis de la información estadísticas. Método sintético para la elaboración del resumen y las conclusiones. Método correlacional para efectuar la comparación y relaciones de las variables.	Población: 38 funcionarios Presupuesto regional Datos agregados de la Economía Regional Muestra: Total de la población Presupuesto Regional Estructura funcional programática del Gobierno Regional 2024.



II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

A nivel internacional

Bahamondes Villalobos (2022) “*Gestión de la Planificación Estratégica en el Gobierno Local: Estudio de caso comparativo de municipalidades de la Región Metropolitana de Chile*” tesis de Maestría [Universidad de Chile]. El objetivo de este estudio es evaluar los procesos estratégicos asociados a la gestión del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) en municipalidades chilenas, identificando factores y desafíos clave para su implementación efectiva. La metodología utilizada fue el estudio de casos comparativos, permitiendo un análisis profundo de siete municipalidades en la región metropolitana de Chile. Como técnica de recolección de datos, se emplearon entrevistas semiestructuradas realizadas a diez actores clave, lo cual garantizó una perspectiva diversa sobre la gestión del PLADECO. Entre las conclusiones más relevantes, se destacaron factores como el diseño del instrumento, la alineación estratégica, el monitoreo y la evaluación, además de la importancia del involucramiento de actores tanto internos como externos. Sin embargo, se identificaron desafíos significativos, incluyendo la gestión apropiada de indicadores estratégicos, la necesidad de establecer mecanismos de evaluación periódica y la promoción del compromiso de funcionarios y ciudadanos en la planificación y ejecución de los objetivos comunales. Este análisis resalta la importancia de integrar procesos participativos y estructuras de soporte sólido para fortalecer la planificación estratégica a nivel municipal.

Bravo, Díaz y Meneces (2019) “*Propuesta de implementación de la política de gestión presupuestal y eficiencia del gasto público en la empresa de servicios públicos de Sandoná, EMSAN E.S.P. Año 2021*”. Tesis de Grado [Universidad de Bogotá Jorge

Tadeo Lozano] España. El objetivo de esta investigación es proponer la implementación de una política pública orientada a la planeación presupuestal y el gasto público en la empresa de servicios públicos de Sandomá, EMSAN E.S.P., con el propósito de estandarizar los instrumentos de gestión y permitir la planificación efectiva de objetivos estratégicos. La metodología plantea la formulación de cuatro objetivos específicos: primero, diagnosticar la ejecución del presupuesto de ingresos y gastos anuales vigentes, lo que implica un análisis detallado de los procesos actuales y la identificación de áreas críticas. Segundo, diseñar lineamientos para la implementación de la política de gestión presupuestal, tomando como referencia mejores prácticas y normativas relevantes. Tercero, consolidar un plan de acción que contemple estrategias claras para la ejecución de esta política, y, finalmente, desarrollar herramientas específicas para evaluar su implementación y contribución al gasto público. Este enfoque permite abordar las necesidades de planificación y control financiero, optimizando el uso de los recursos y garantizando un alineamiento con los objetivos estratégicos de la entidad. La investigación subraya la importancia de la estructuración de procesos integrados, el uso de indicadores y la incorporación de metodologías participativas para lograr la sostenibilidad de las propuestas.

A nivel nacional

Rodríguez Calvo (2022) en su investigación *“Planificación y Ejecución Presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Ancash”*. Tesis de Pre grado. [Universidad Señor de Sipán]. El objetivo principal de este trabajo fue determinar la relación entre la planificación y la ejecución presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Ancash, mostrando cómo la planificación estratégica impacta directamente en la calidad del gasto público. La metodología empleada corresponde a una investigación aplicada, con un diseño no experimental-transversal, enfoque cuantitativo, y alcance

descriptivo-correlacional. Los datos se recopilaron mediante cuestionarios en escala de Likert, administrados a una muestra de 66 personas seleccionadas aleatoriamente de una población de 80 trabajadores y funcionarios. Entre los resultados, se destaca que el 45.5% de los encuestados considera la planificación como aceptable, mientras que el 24.2% la califica como inapropiado, lo cual refleja problemas en la ejecución presupuestal. Asimismo, solo el 18.2% percibe la planificación como buena y apropiada. Las conclusiones revelaron que la planificación estratégica y la ejecución presupuestal están significativamente correlacionadas, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.874 y un nivel de significancia de 0.000, indicando una relación positiva y relevante. Esto demuestra que una planificación adecuada puede optimizar el uso del presupuesto asignado, mejorando la calidad del gasto público. Además, se propone un plan de capacitación enfocado en la planificación y cumplimiento presupuestal como una solución para fortalecer la gestión y maximizar el impacto de los recursos públicos en la Dirección Regional de Educación de Áncash.

Sullón y Álvarez (2022) *“Planeamiento estratégico y su influencia en la ejecución presupuestal en la Municipalidad Provincial de Chiclayo, 2021”* Tesis de pre grado. [Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. Tuvo como objetivo La tesis tuvo como objetivo general determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la ejecución del presupuesto en la Municipalidad Provincial de Chiclayo durante el año 2021. El método de investigación empleado se basó en un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional-descriptiva, y con un diseño no experimental de corte transversal. La población consistió en los trabajadores administrativos de la municipalidad, seleccionándose una muestra representativa de 189 trabajadores mediante un muestreo probabilístico, lo que garantiza la representatividad de los resultados. Para la recopilación de datos se utilizó una encuesta estructurada, cuyo procesamiento se llevó a cabo en Excel

y en el software estadístico SPSS versión 24, lo que permitió un análisis preciso y riguroso de la información obtenida. Los resultados de la investigación mostraron que existe una relación significativa entre el planeamiento estratégico y la ejecución presupuestal en la Municipalidad Provincial de Chiclayo. Este hallazgo se sustentó en un valor de significancia bilateral de 0.000, inferior al umbral de 0.05, lo que confirma la relación estadísticamente significativa entre las variables estudiadas. Este dato es relevante, ya que evidencia que un planeamiento estratégico adecuado tiene un impacto directo en la calidad de la ejecución del presupuesto. Los resultados sugieren que una planificación estratégica detallada y coherente puede facilitar una mejor asignación y uso de los recursos financieros, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos institucionales y al fortalecimiento de la gestión municipal. En conclusión, la tesis subraya la importancia del planeamiento estratégico como un factor clave para mejorar la ejecución presupuestal en las entidades municipales. Este hallazgo implica que, para optimizar la gestión financiera, las municipalidades deben invertir en procesos de planificación estratégica más sólidos y estructurados. Además, se recomienda que futuras investigaciones amplíen el alcance de este estudio, incluyan otras variables relacionadas con la gestión pública, y consideren diferentes contextos municipales para validar y generalizar los resultados obtenidos.

Ayala y Romero (2023) en su tesis *“Programación presupuestal y Ejecución del Presupuesto de la Red de Salud de Chanchamayo – 2019”*, tesis de Pre grado. [Universidad Peruana Los Andes]. Propuso como objetivo principal determinar la relación entre la programación presupuestal y la ejecución del presupuesto en esta red de salud. Dado que las variables están interconectadas, la investigación adoptó un diseño no experimental de tipo transversal-causal, con un enfoque aplicado y correlacional. La muestra incluyó a 40 trabajadores adultos, seleccionados mediante un censo,

representando a la población general. Se empleó una encuesta con 34 preguntas (18 para la variable programación presupuestal y 16 para la ejecución presupuestal), estructurada en una escala de Likert de cinco opciones. Las conclusiones basadas en el análisis estadístico evidenciaron una relación significativa entre la programación presupuestal y la ejecución del presupuesto, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.663, lo que refleja una correlación positiva promedio. Además, las hipótesis específicas arrojaron coeficientes individuales de 0.712, 0.583 y 0.491, lo que confirma la existencia de vínculos significativos. Estos hallazgos resaltan que una programación presupuestal adecuada facilita una mejor ejecución presupuestaria, permitiendo una gestión más apropiada de los recursos en la Red de Salud de Chanchamayo. En consecuencia, la investigación subraya la necesidad de fortalecer los procesos de planificación para mejorar el impacto del gasto público en el sector salud.

A nivel local

Llalle (2022) en su investigación “*Planeamiento estratégico y ejecución presupuestaria en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Jaén 2022*”. Tesis de pre grado. [Universidad Cesar Vallejo]. Tuvo como objetivo analizar la relación entre el planeamiento estratégico y la ejecución presupuestaria en los funcionarios del gobierno local de la provincia de Jaén. La metodología empleada fue de tipo básico, con un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo-correlacional. Se utilizó un cuestionario validado y confiable en formato Likert, compuesto por 24 ítems para la variable planeamiento estratégico, dividida en dos dimensiones, y 24 ítems para la variable ejecución presupuestaria, también organizada en dos dimensiones. La investigación abarcó una muestra de 200 colaboradores del gobierno local. Los resultados revelaron una relación positiva y altamente significativa entre las variables, con un coeficiente de correlación de Spearman (Rho) de 0.475 y un nivel de significancia $p < 0.01$. Esto permitió

aceptar la hipótesis afirmativa, estableciendo que existe una relación directa entre el planeamiento estratégico y la ejecución presupuestaria. Las conclusiones enfatizan que el adecuado conocimiento y aplicación de estas prácticas por parte de los colaboradores municipales contribuye al cumplimiento de las metas y objetivos planteados en la institución pública, fortaleciendo la gestión y el impacto de los recursos asignados.

Placencia, Rosas y Tenorio (2020) en su tesis “*Planeamiento Estratégico de la Provincia de Cajamarca*” tesis de Maestría. [Pontificia Universidad Católica del Perú]. La investigación propuso como objetivo analizar el Plan Estratégico para la provincia de Cajamarca y verificar la mejora el desarrollo económico y social de la región mediante la potenciación de sus sectores más relevantes: la agricultura, el sector pecuario, la minería y el turismo. Este enfoque busca abordar problemáticas cruciales como la pobreza extrema, el bajo acceso a la educación secundaria y superior, así como los altos índices de desnutrición y enfermedades crónicas que afectan a la población. A través de estrategias integradas y sostenibles, el plan pretende crear un entorno más próspero y estable para los habitantes de la provincia, al tiempo que fomenta un crecimiento económico inclusivo y sostenible. La metodología se centra en el desarrollo de iniciativas específicas y bien estructuradas para cada uno de los sectores mencionados. En el sector agrícola, la estrategia incluye la implementación de tecnologías avanzadas para aumentar la productividad, junto con la promoción de proyectos de investigación colaborativos entre el gobierno y las universidades locales, lo que impulsará tanto la innovación como el conocimiento técnico. Para el sector pecuario, el enfoque se basa en la mejora de la calidad de los productos a través de capacitaciones continuas que fortalezcan a los productores y a las empresas, permitiéndoles competir a nivel internacional. En cuanto a la minería, el plan propone reducir la minería informal mediante acuerdos con grupos de interés y una gestión que garantice el cumplimiento de normativas ambientales y legales.

Finalmente, para el sector turístico, se plantea la mejora de la infraestructura de transporte interdistrital y de las tecnologías de comunicación, junto con un plan de promoción que atraiga a visitantes nacionales e internacionales. Las conclusiones destacan que la implementación de este plan estratégico podría transformar significativamente la situación socioeconómica de Cajamarca. Al potenciar los sectores clave, se espera generar un crecimiento económico más equitativo que beneficie tanto a los pequeños productores y empresarios como a la población en general. Las mejoras en la agricultura y el sector pecuario proporcionarán ingresos estables, mientras que una gestión minera responsable atraerá inversiones y reducirá los impactos negativos sobre el medio ambiente. Por otro lado, un turismo más desarrollado contribuirá a diversificar la economía y a crear nuevas oportunidades de empleo. No obstante, se reconocen los desafíos que implican la colaboración interinstitucional y la necesidad de un monitoreo constante para asegurar que el plan se implemente de manera efectiva y sostenida.

Hernández Vásquez (2022) en su tesis "*Gestión Administrativa y la Ejecución Presupuestal de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Cajamarca, 2020*" tesis de Maestría. [Universidad Nacional de Cajamarca]. La investigación propuso como objetivo La investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación entre la gestión administrativa y la ejecución presupuestal en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Cajamarca durante el año 2020, concluyendo que hay una relación positiva significativa entre estas variables, respaldada por un valor de Chi Cuadrada de 123,250 y un nivel de significancia de 0.002. El estudio se caracteriza como una investigación de tipo aplicada y nivel descriptivo, con un diseño no experimental, de corte transversal y correlacional. La muestra consistió en 17 trabajadores de las distintas áreas de la Dirección Regional, a quienes se les aplicó una encuesta mediante un cuestionario estructurado, asegurando así la recolección de datos uniformes y relevantes.

La metodología aplicada incluyó la recopilación de datos a través de encuestas, lo que permitió evaluar diversas dimensiones de la gestión administrativa: planificación, organización, dirección y control. Cada una de estas dimensiones se correlacionó con la ejecución presupuestal, empleando el coeficiente de correlación de Spearman (Rho) para determinar la fuerza y significancia de las relaciones. Los resultados evidenciaron que la planificación mostró la relación más fuerte con la ejecución presupuestal (Rho = 0.818), seguida por la organización (Rho = 0.753), el control (Rho = 0.750) y, por último, la dirección (Rho = 0.706). Estos datos indican que los procesos de planificación y organización son especialmente influyentes en la calidad presupuestal. En conclusión, la investigación demuestra que una gestión administrativa sólida está asociada con una mejor ejecución presupuestal en la entidad estudiada. Las dimensiones evaluadas confirman que prácticas administrativas apropiadas como la adecuada planificación y organización contribuyen significativamente a optimizar los recursos presupuestarios. Este hallazgo resalta la importancia de fortalecer la gestión en estas áreas para mejorar el desempeño financiero y operativo de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Cajamarca. Se sugiere, además, continuar con estudios similares en otros contextos y con muestras más amplias para generalizar los resultados y explorar más a fondo la relación entre la gestión administrativa y la ejecución presupuestal.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. La economía del bienestar

La teoría del bienestar se centra en el análisis de cómo se pueden asignar los recursos de manera apropiada para maximizar el bienestar de la sociedad. Este enfoque considera el bienestar social como el resultado de la suma del bienestar individual, evaluando cómo las políticas públicas, la distribución de recursos y la toma de decisiones

afectan a la calidad de vida de los ciudadanos. En el ámbito económico, esta teoría se fundamenta en la búsqueda de equidad, calidad y sostenibilidad en la asignación de recursos para lograr un desarrollo equilibrado y justo.

La relación entre la teoría del bienestar y el estudio radica en que la planificación estratégica y la ejecución presupuestal del Gobierno Regional de Cajamarca tienen un impacto directo en el bienestar social de la población. Una planificación adecuada y una ejecución de calidad aseguran que los recursos públicos se destinen a áreas prioritarias como salud, educación, infraestructura y desarrollo económico, promoviendo una mejor calidad de vida para los ciudadanos. Este estudio, al evaluar la pertinencia de los procesos presupuestales y su alineación con objetivos estratégicos, busca identificar oportunidades de mejora que contribuyan a maximizar el bienestar colectivo en la región. La economía del bienestar se centra en evaluar cómo las políticas económicas afectan el bienestar colectivo, utilizando herramientas que maximizan la utilidad social a través de una asignación oportuna de recursos. Según Samuelson (1947), esta disciplina "es un marco normativo que establece criterios para determinar qué políticas generan la máxima satisfacción en la sociedad". Por su parte, Hayek (1944) advierte sobre los límites de la intervención estatal, enfatizando que "la búsqueda del bienestar social debe respetar las libertades individuales como un principio central".

Marshall (1920) destacó que "la economía del bienestar estudia cómo aumentar el nivel de satisfacción mediante la eficiencia económica y la equidad". Además, Pigou (1920) señaló que "el bienestar económico implica asignar recursos de manera que los beneficios sociales sean mayores que los costos sociales". Sen (1999) añadió que "el bienestar debe considerar factores como la libertad, las capacidades individuales y la justicia". Finalmente, Pareto (1906) definió la eficiencia como "una situación en la que no es posible mejorar el bienestar de una persona sin reducir el de otra". La economía del

bienestar es de importancia fundamental en la economía pública debido a que ofrece herramientas para evaluar políticas públicas basadas en criterios de equidad y eficiencia, así como promueve decisiones económicas que maximicen la utilidad colectiva y fomenta la redistribución justa de recursos, respetando los límites del sistema económico.

Las principales propuestas

Eficiencia y Equidad: Propuesta por Pareto y Pigou, busca asignar recursos donde los beneficios marginales sociales sean iguales a los costos marginales sociales.

Intervención Estatal Limitada: Hayek subraya la importancia de preservar las libertades individuales al regular la intervención estatal.

Utilidad Social: Samuelson sugiere que la utilidad colectiva debe ser el objetivo central de las políticas públicas.

Ampliación de Capacidades: Sen introduce un enfoque que incorpora justicia social y libertades como indicadores de bienestar.

La economía del bienestar proporciona una base teórica sólida para estudiar la relación entre la planificación estratégica y la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca. Esta teoría se centra en cómo las políticas públicas y la asignación de recursos pueden maximizar el bienestar social, abordando problemas de eficiencia y equidad en la sociedad. Según este enfoque, el Estado tiene un rol clave en corregir fallos de mercado, asignar recursos de manera eficiente y promover el desarrollo sostenible. Estas ideas son directamente aplicables al contexto del gobierno regional, donde los planes estratégicos y los presupuestos son herramientas fundamentales para mejorar las condiciones de vida de la población.

Tabla 3 *Autores de la Economía del Bienestar*

Autor	Citas Textuales	Referencia
Vilfredo Pareto	1. “La eficiencia se alcanza cuando no es posible mejorar la situación de un individuo sin empeorar la de otro” (Pareto, 1906). 2. “El bienestar económico no es absoluto, depende de las preferencias y elecciones de los individuos dentro de un sistema de mercado” (Pareto, 1906).	Pareto, V. (1906). <i>Manuale di economia politica</i> . Società Editrice Libreria.
Arthur Pigou	1. “El bienestar económico implica la comparación entre los beneficios sociales generados y los costos sociales soportados” (Pigou, 1920). 2. “El Estado debe intervenir cuando las fallas de mercado generan una asignación ineficiente de recursos, afectando el bienestar colectivo” (Pigou, 1920).	Pigou, A. C. (1920). <i>The Economics of Welfare</i> . Macmillan and Co.
Paul Samuelson	1. “La economía del bienestar establece un marco normativo para determinar qué políticas generan la máxima utilidad social” (Samuelson, 1947). 2. “El sistema de precios es una herramienta esencial para alcanzar la eficiencia económica, pero no siempre garantiza equidad” (Samuelson, 1947).	Samuelson, P. A. (1947). <i>Foundations of Economic Analysis</i> . Harvard University Press.
Friedrich Hayek	1. “La planificación centralizada pone en riesgo la libertad individual, incluso cuando busca alcanzar un bienestar colectivo” (Hayek, 1944). 2. “El orden espontáneo de los mercados es más efectivo para coordinar recursos que cualquier intervención centralizada” (Hayek, 1944).	Hayek, F. A. (1944). <i>The Road to Serfdom</i> . University of Chicago Press.
Amartya Sen	1. “El bienestar no se reduce a la riqueza material; incluye capacidades como la educación, la salud y la participación social” (Sen, 1999). 2. “Las políticas públicas deben empoderar a los individuos para que puedan ejercer sus libertades y desarrollar sus capacidades” (Sen, 1999).	Sen, A. (1999). <i>Development as Freedom</i> . Oxford University Press.

Paul Samuelson, en su trabajo sobre bienes públicos, destaca la importancia de la acción colectiva y la intervención del Estado para alcanzar metas sociales. Según Samuelson (1954), “la asignación apropiada de recursos en bienes públicos solo puede lograrse mediante una acción colectiva organizada, dado que estos bienes no son excluibles ni rivales”. Esta idea resalta la necesidad de una planificación estratégica que

integre metas de desarrollo social y que sea respaldada por una ejecución presupuestal apropiada. En el contexto de Cajamarca, garantizar la ejecución adecuada de los presupuestos destinados a bienes públicos, como salud, educación e infraestructura, es esencial para lograr un impacto positivo en el bienestar colectivo. Además, la economía del bienestar subraya que la relación entre planificación y ejecución presupuestal debe enfocarse en maximizar los beneficios sociales mientras se minimizan los costos, aplicando principios de eficiencia paretiana.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. La planificación estratégica

La planificación estratégica, en el marco de la economía del bienestar, es un proceso integral que busca orientar las políticas públicas hacia la maximización del bienestar colectivo mediante una asignación oportuna y equitativa de los recursos disponibles. Según Mintzberg (1994), “la planificación estratégica no es solo un ejercicio técnico, sino un proceso dinámico que conecta objetivos organizacionales con las necesidades del entorno”. Por su parte, Drucker (1954) la define como “una herramienta esencial para que las organizaciones alcancen objetivos sostenibles y relevantes”. En términos de bienestar, Sen (1999) sostiene que “la planificación debe estar orientada a fortalecer capacidades humanas y garantizar la justicia social”. Además, Pearce y Robinson (2013) destacan que “la planificación estratégica permite a las entidades públicas desarrollar ventajas sostenibles para mejorar la calidad de vida”. Finalmente, Pigou (1920) argumenta que “una planificación de calidad debe considerar tanto los costos sociales como los beneficios sociales esperados”.

La planificación estratégica es fundamental en el análisis de la relación entre las políticas públicas y el bienestar en el Gobierno Regional de Cajamarca. En un entorno

caracterizado por recursos limitados y desafíos sociales críticos (pobreza, educación, salud), la planificación estratégica se convierte en una herramienta para priorizar acciones que maximicen el impacto social. Esto garantiza que las metas del presupuesto se alineen con la mejora de las condiciones de vida, promoviendo la equidad y la oportunidad.

El Proceso de Planificación Estratégica en el Perú

La figura 2 representa un esquema del sistema de planeamiento estratégico en el Perú, desarrollado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). Analicemos en detalle cada componente del esquema y su relación con la gestión pública la cual se organiza en niveles: Nacional, Regional, Local (Provincial y Distrital), e Institucional.

Figura 2 Proceso de planificación estratégica en el Perú



Nota. Tomado de la Guía metodológica para el Planeamiento Estratégico Sectorial. CEPLAN (2023)

La Política General de Gobierno (PGG) actúa como guía central, estableciendo un marco que alinea las políticas sectoriales y territoriales hacia objetivos comunes, maximizando el bienestar social. Su importancia se fundamenta en proveer de la dirección estratégica al vincular la planificación con las necesidades y objetivos nacionales, garantizando equidad e inclusión, para luego articularlo en planes que se subdividen en estratégicos (multisectoriales y sectoriales) y operativos (institucionales).

El Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) y el Plan Estratégico Multisectorial (PEM) orientan las acciones a nivel nacional y sectorial; en los niveles subnacionales, los Planes de Desarrollo Regional Concertado (PDRC) y los Planes de Desarrollo Local Concertado (PDLC) aseguran la articulación con las necesidades territoriales.

Las políticas nacionales alimentan los planes estratégicos sectoriales y territoriales, estos planes permiten implementar políticas públicas específicas, vinculando los objetivos estratégicos con recursos y acciones concretas.

El esquema resalta la interacción entre territorio y gobierno, lo que asegura que las intervenciones consideren las particularidades sociales, económicas y culturales de cada región.

La figura 2 establece el seguimiento y evaluación para la mejora continua, este componente transversal permite medir el avance y los resultados de las acciones implementadas, garantizando transparencia, calidad y ajustes oportunos. La evaluación constante asegura que los recursos se utilicen de manera eficiente y que las políticas impacten positivamente en la población, maximizando la utilidad colectiva.

La planificación estratégica aporta un marco sistémico para enfrentar desafíos sociales complejos. Sen (1999) enfatiza su importancia para empoderar a las comunidades, mientras Pigou (1920) subraya su rol en garantizar que las políticas generen beneficios superiores a los costos sociales. Drucker y Mintzberg complementan esta visión destacando su capacidad para fomentar la sostenibilidad y adaptabilidad en las políticas públicas. Estos autores coinciden en que una planificación estratégica efectiva es vital para alcanzar un desarrollo equitativo, especialmente en contextos de recursos limitados como el de Cajamarca.

2.3.2. Las dimensiones de la variable planificación estratégica

El proceso de planificación en la Región Cajamarca se articula mediante tres dimensiones, (1) el PDRC proporciona el marco estratégico amplio para el desarrollo de una región, definiendo prioridades y objetivos de largo plazo. (2) el PEI toma esos lineamientos y los adapta a la misión y capacidades específicas de cada entidad pública, definiendo qué debe hacer cada institución para contribuir al desarrollo regional. (3) el POI descompone esas estrategias en acciones concretas y operativas, asegurando su implementación y seguimiento.

Dimensión 1: El Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC)

Es un instrumento clave en la planificación estratégica de los gobiernos regionales en el Perú. Este plan tiene un enfoque participativo, inclusivo y de largo plazo, orientado a articular las acciones públicas y privadas para el desarrollo sostenible de una región. Su importancia radica en diversos aspectos fundamentales:

Enfoque Territorial y Participativo, el PDRC permite la identificación y priorización de las necesidades regionales, considerando las particularidades sociales, económicas, culturales y ambientales de cada territorio. Además, fomenta la participación

activa de diversos actores, como instituciones públicas, privadas, organizaciones de la sociedad civil y la ciudadanía, promoviendo decisiones colectivas basadas en el consenso.

Articulación de Políticas Públicas, este plan es un puente entre las políticas nacionales y las necesidades locales, alineando los objetivos estratégicos del Gobierno Nacional con los de las regiones. Además, asegura que los recursos y esfuerzos se distribuyan de manera apropiada, evitando duplicidad y promoviendo la complementariedad entre niveles de gobierno.

Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible, el PDRC incorpora un enfoque sostenible al integrar dimensiones económica, social, ambiental e institucional en la planificación. Este enfoque permite que las intervenciones no solo respondan a las demandas actuales, sino que también protejan los recursos para generaciones futuras.

Instrumento de Gestión y Evaluación, el PDRC sirve como guía para el diseño de proyectos y programas que responden a las prioridades de desarrollo regional. Asimismo, permite monitorear y evaluar el avance de las políticas públicas, asegurando que los resultados estén alineados con las metas estratégicas planteadas.

Al enfocarse en el desarrollo integral de las regiones, el PDRC promueve el bienestar social, reduciendo desigualdades y fomentando una distribución equitativa de los beneficios del desarrollo. Esto es clave en regiones con altos índices de pobreza y vulnerabilidad.

Desde la perspectiva de la economía del bienestar, el PDRC maximiza la utilidad colectiva al diseñar políticas y programas que priorizan la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. Su enfoque en equidad, sostenibilidad y participación ciudadana refleja

los principios fundamentales de esta teoría económica, asegurando que las intervenciones públicas contribuyan a un desarrollo inclusivo y equilibrado.

Por lo señalado el Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC) es la base para estructurar una planificación estratégica alineada y jerárquica dentro de una región.

Dimensión 2: El Plan Estratégico Institucional (PEI)

El Plan Estratégico Institucional (PEI) es un instrumento de planificación de mediano plazo (generalmente 5 años) que define los objetivos estratégicos de una institución pública en función de su misión y visión, alineándose con los objetivos planteados en el PDRC. Este plan prioriza las acciones de la entidad para cumplir con su aporte al desarrollo regional y nacional. El PEI se enfoca en lo que la institución debe lograr y cómo se medirá su desempeño, asegurando la coherencia entre sus metas internas y las prioridades del territorio.

Importancia del PEI:

Traduce los objetivos regionales en estrategias específicas para cada institución pública.

Establece metas y líneas de acción claras que guían el trabajo interno y externo de la entidad.

Facilita la asignación de recursos, tanto humanos como financieros, hacia actividades estratégicas.

Dimensión 2: El Plan Operativo Institucional (POI)

El Plan Operativo Institucional (POI), a su vez, es un plan de corto plazo (anual) que surge del PEI y se enfoca en las actividades específicas que deben realizarse en un período determinado. Su objetivo es garantizar la implementación efectiva de las acciones estratégicas definidas en el PEI, detallando las tareas, responsables, plazos y recursos necesarios para alcanzar las metas institucionales.

Importancia del POI:

Conexión con el presupuesto: Es el puente entre la planificación estratégica y la ejecución presupuestal, asegurando que los recursos asignados se utilicen de manera apropiada y en actividades prioritarias.

Monitoreo y evaluación: Permite medir el progreso de las acciones y realizar ajustes en tiempo real para cumplir con las metas estratégicas.

Cumplimiento de objetivos: Contribuye a garantizar que las metas institucionales se traduzcan en resultados concretos y medibles.

Tabla 4 Dimensiones de la variable Planificación estratégica

Variable	Dimensión	Referencia	Indicador
Planificación estratégica	Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDC)	1. "El PDRC establece las prioridades de desarrollo a largo plazo, promoviendo la articulación de las políticas públicas con las necesidades de la población." (MEF, 2023). 2. "Es el instrumento orientador del desarrollo sostenible regional, bajo un enfoque participativo." (Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Art. 25).	1. Porcentaje de metas del PDC implementadas. 2. Nivel de participación ciudadana en el diseño del PDC.
	Plan Estratégico Institucional (PEI)	1. "El PEI define los objetivos estratégicos institucionales alineados a las políticas nacionales y regionales." (MEF, 2023). 2. "Se enfoca en el logro de resultados concretos en el mediano y largo plazo." (Guía de PEI, MEF, 2023).	1. Nivel de alineación del PEI con los objetivos regionales. 2. Cumplimiento de los objetivos estratégicos del PEI.
	Plan Operativo Institucional (POI)	1. "El POI desglosa las actividades específicas necesarias para alcanzar los objetivos del PEI." (MEF, 2023). 2. "Es el plan anual que concreta las acciones en proyectos y actividades específicas." (Ley Marco de Presupuesto Público, Art. 7).	1. Porcentaje de actividades ejecutadas respecto al POI. 2. Cumplimiento del cronograma operativo anual.

La relación entre las dimensiones se manifiesta en que el PDRC proporciona el marco estratégico amplio para el desarrollo de una región, definiendo prioridades y objetivos de largo plazo. El PEI toma esos lineamientos y los adapta a la misión y capacidades específicas de cada entidad pública, definiendo qué debe hacer cada

institución para contribuir al desarrollo regional. Finalmente, el POI descompone esas estrategias en acciones concretas y operativas, asegurando su implementación y seguimiento.

Este sistema de planificación integrado garantiza una coherencia en las políticas públicas, desde el nivel estratégico regional hasta la acción institucional operativa, maximizando el impacto de las intervenciones y asegurando un desarrollo sostenible y concertado.

2.3.3. La variable ejecución presupuestal

La ejecución presupuestal en el sector público se define como el proceso a través del cual se llevan a cabo las acciones necesarias para utilizar los recursos financieros asignados en el presupuesto de una entidad pública, de acuerdo con los objetivos y prioridades establecidos. Este proceso implica la implementación y monitoreo de las partidas presupuestarias para asegurar la calidad de la administración de los fondos y la consecución de los resultados previstos.

El presupuesto público se articula mediante la Estructura Funcional Programática; que es el marco que permite organizar y gestionar los recursos según los objetivos y funciones del sector público. Esta estructura se compone de programas presupuestales, actividades, proyectos, y metas presupuestales:

Programas presupuestales: Son conjuntos de acciones orientadas al cumplimiento de objetivos específicos, que contribuyen al desarrollo de políticas públicas y mejoran el bienestar social. Estos programas se vinculan directamente con la planificación estratégica, ya que reflejan las prioridades del gobierno.

Actividades: Representan operaciones continuas o recurrentes que forman parte de los programas y buscan mantener el funcionamiento de las instituciones públicas.

Proyectos: Son intervenciones temporales con un inicio y un fin definidos, diseñadas para crear o mejorar bienes o servicios específicos.

Metas presupuestales: Son los objetivos cuantificables que se deben alcanzar mediante la ejecución de programas, actividades y proyectos. Permiten evaluar el rendimiento y medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

El presupuesto se clasifica según categorías de gasto, que representan la clasificación de los recursos asignados según su destino (corriente o de capital), lo cual facilita el seguimiento y control del uso del presupuesto.

La Planificación Estratégica Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI) establecen el marco a largo y corto plazo respectivamente, que guía la ejecución presupuestal. En el contexto del Gobierno Regional de Cajamarca (2023), la ejecución presupuestal se fundamenta en metas estratégicas que se alinean con los objetivos de desarrollo regional, asegurando la coherencia entre la planificación, asignación de recursos y resultados esperados. Según el Ministerio de Economía y Finanzas de Perú (2021), “la ejecución presupuestal se constituye en una herramienta clave para la gestión pública, asegurando que los recursos asignados cumplan con los propósitos y prioridades establecidos” (p. 34).

Las Normas Legales que lo regulan son la Ley N.º 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto; las Directivas emitidas por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y el Decreto Legislativo N.º 1440, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público; estas normativas establecen los principios, procesos y procedimientos para la ejecución y control de los recursos, asegurando la transparencia y rendición de cuentas por lo que la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca debe reflejar el uso de los recursos alineados a un plan estratégico que busca

un desarrollo sostenible y la atención de las necesidades de la región. Como destaca Pérez y Morales (2020), “la alineación de la ejecución presupuestal con el PEI y POI garantiza la efectividad y calidad en la gestión pública” (p. 78).

2.3.4. Las dimensiones de la variable ejecución presupuestal

En el marco del presupuesto público y la planificación estratégica promovida por CEPLAN, la variable ejecución presupuestaria se divide en dos dimensiones: la ejecución física y ejecución financiera, mostrando sus indicadores clave y su relación con la planificación estratégica.

La ejecución presupuestal es el proceso mediante el cual las entidades públicas implementan las actividades y proyectos financiados en el presupuesto, buscando cumplir las metas establecidas en los planes estratégicos. Este proceso incluye dos componentes principales: ejecución física y ejecución financiera, los cuales permiten medir y monitorear el cumplimiento de los objetivos.

Figura 3 *Proceso presupuestario del Gobierno Regional*



Nota. Elaborado en base al Decreto Legislativo N.º 1440, "Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público"

La ejecución del presupuesto es parte de proceso presupuestario del estado; el proceso presupuestario en el Gobierno Regional de Cajamarca se lleva a cabo conforme a lo establecido en el Decreto Legislativo N.º 1440, "Decreto Legislativo del Sistema

Nacional de Presupuesto Público", y siguiendo las directrices del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Este proceso es integral y se compone de varias etapas, que aseguran la adecuada planificación, ejecución y evaluación del uso de los recursos públicos. A continuación, se comentan las fases del proceso.

1. Programación Multianual Presupuestaria: Esta etapa establece la planificación a mediano plazo para proyectar ingresos y gastos de manera apropiada. Permite que las entidades públicas, como el Gobierno Regional de Cajamarca, alineen sus recursos con los objetivos estratégicos establecidos en su Plan Estratégico Institucional (PEI). Según el Art. 22 del DL 1440, la programación multianual busca garantizar la sostenibilidad fiscal y la coherencia con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

2. Formulación Presupuestaria: En esta fase, se desarrollan los anteproyectos de presupuesto en base a la programación multianual. Aquí, el Gobierno Regional de Cajamarca debe priorizar programas y proyectos que respondan a las necesidades regionales, alineados con las políticas sectoriales y los lineamientos del MEF. Esto permite la asignación de recursos a programas que tienen un impacto directo en la población.

3. Aprobación Presupuestaria: Consiste en la aprobación formal del presupuesto por el órgano competente, como el Consejo Regional en el caso de gobiernos regionales. Este paso es fundamental porque asegura que los recursos públicos estén legitimados y se destinen a los fines establecidos.

4. Ejecución Presupuestaria: La ejecución implica la utilización de los recursos de acuerdo con el presupuesto aprobado. En el caso del Gobierno Regional de Cajamarca, la ejecución presupuestaria es monitoreada para cumplir con las metas y objetivos definidos. Según el DL 1440, esta fase debe realizarse con transparencia y oportuna, siguiendo las normativas del MEF. La importancia de esta etapa radica en que permite verificar si los recursos se están utilizando de manera óptima para alcanzar los resultados planificados.

5. Evaluación Presupuestaria: La evaluación se centra en el análisis del desempeño de la ejecución presupuestaria y la consecución de los objetivos. El Gobierno Regional de Cajamarca debe realizar esta etapa para identificar mejoras y asegurar la efectividad del gasto público. Según las normas del MEF, la evaluación presupuestaria permite corregir desviaciones y mejorar la planificación futura.

El proceso presupuestario organiza la adecuada administración de los recursos públicos y su alineación con las políticas y planes estratégicos de desarrollo. En el caso de Cajamarca, este proceso es esencial para promover un desarrollo equitativo y sostenible en la región, mediante una planificación presupuestal que considere sus particularidades socioeconómicas y desafíos.

Dimensión 1: Ejecución financiera

La ejecución financiera permite cubrir los gastos en los que se incurre para brindar los bienes y servicios públicos en una Región, dicho proceso es planificado previamente como se muestra en la figura 4, el cual se compone de cuatro etapas clave: Programación Multianual y Formulación, Aprobación, Ejecución y Evaluación, que abarcan desde la planificación inicial del gasto público hasta la revisión de los resultados obtenidos. La Programación Multianual y Formulación es esencial porque define la disponibilidad y asignación de recursos para las entidades públicas. Este paso asegura que los objetivos estratégicos sean considerados y plasmados en el anteproyecto de ley. La participación del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y otras entidades garantiza un enfoque integral y alineado con las prioridades nacionales.

Figura 4 Fases de la ejecución del presupuesto del Gobierno Regional



Nota. Elaborado en base al Decreto Legislativo N.º 1440, "Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público"

La Aprobación del presupuesto, llevada a cabo en el Congreso de la República, implica un análisis y debate exhaustivo del proyecto de ley. Este proceso es crucial para legitimar la distribución de los recursos y garantizar que la asignación se realice de manera equitativa y transparente. La participación del Congreso y otros órganos deliberativos aporta un control necesario que valida las prioridades establecidas y asegura la inclusión de las necesidades locales y regionales, como en el caso del Gobierno Regional de Cajamarca.

Durante el año fiscal se desarrolla la Ejecución y la Evaluación, completando el ciclo presupuestario. La ejecución implica la implementación del presupuesto aprobado, donde las entidades gestionan sus recursos para atender las obligaciones y alcanzar las metas fijadas. La evaluación, que se lleva a cabo de manera continua, permite medir el desempeño y los resultados logrados, facilitando un análisis de la efectividad del gasto

público. Este proceso es vital para identificar mejoras y ajustar futuras programaciones, contribuyendo a una mayor transparencia y calidad en la gestión pública.

El objeto de estudio de la tesis es la ejecución del presupuesto de gastos, como se observa en la figura 4, dicha ejecución contempla la ejecución financiera,

Figura 5 Procedimiento de la ejecución financiera del gasto



Nota. Elaborado en base al Decreto Legislativo N.º 1440, "Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público"

La figura 4 representa el proceso de ejecución financiera del gasto público, que se inicia con el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) o el Presupuesto Institucional Modificado (PIM), y detalla los pasos necesarios para gestionar el gasto de manera adecuada. La ejecución de gasto comienza con la programación de compromisos anual (PCA), que establece cómo se irán cumpliendo las obligaciones financieras durante el año fiscal. Esta planificación permite a las entidades públicas tener un control sobre los compromisos que asumen y los recursos que utilizan.

El proceso de ejecución continúa con la certificación, que es la verificación de la disponibilidad presupuestaria antes de asumir un compromiso, y la etapa de compromiso, que formaliza la obligación de pagar un gasto futuro. Una vez que se completa el compromiso, el gasto pasa a la fase de devengado, que es cuando se reconoce oficialmente

la obligación de pago tras recibir un bien o servicio. Esto garantiza que solo se pague por actividades realmente realizadas o servicios efectivamente prestados.

Finalmente, se llega a la etapa de pago, donde la entidad cumple con su obligación financiera. Es importante destacar que, como señala la imagen, después del 31 de diciembre no es posible efectuar compromisos ni devengar gastos con cargo al año fiscal que se cierra. Esta restricción es fundamental para asegurar el cierre adecuado de las cuentas y la transparencia en la gestión fiscal, evitando que los gastos se trasladen o acumulen para ejercicios fiscales posteriores.

Dimensión 2: Ejecución física

La ejecución física del presupuesto en el contexto del Gobierno Regional de Cajamarca se rige por las normas establecidas en la legislación peruana, específicamente el Decreto Legislativo N.º 1440 y otras directivas del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). La ejecución física se refiere al cumplimiento material de las actividades y proyectos planificados y asignados en el presupuesto, lo que implica la realización de obras, la provisión de servicios, y otras acciones concretas que corresponden a las partidas presupuestarias.

La *estructura funcional programática* es la base para organizar y ejecutar el presupuesto en el sector público, desglosando los recursos asignados en funciones, programas, actividades y proyectos. En el Gobierno Regional de Cajamarca, estas funciones y programas se diseñan para atender necesidades específicas de la región y se vinculan directamente con el Plan Operativo Institucional (POI) y el Plan Estratégico Institucional (PEI). Las actividades representan operaciones continuas que permiten el funcionamiento adecuado de la entidad, mientras que los proyectos son intervenciones temporales que buscan crear o mejorar bienes o servicios de impacto específico.

Tabla 5 Dimensiones de la variable Ejecución presupuestal

Variable	Dimensión	Citas Textuales	Indicador
Ejecución presupuestal	Ejecución física (programa presupuestal)	1. "La ejecución física mide el avance de las metas físicas definidas en los programas presupuestales." (MEF, 2023). 2. "Es el cumplimiento de las metas programadas en términos de bienes y servicios entregados." (SIAF-MEF, 2023).	1. Porcentaje de avance de metas físicas de los programas. 2. Nivel de satisfacción de los usuarios con los bienes y servicios entregados.
	Ejecución financiera (programa presupuestal)	1. "La ejecución financiera evalúa el nivel de uso de los recursos presupuestarios asignados." (MEF, 2023). 2. "Indica el porcentaje del presupuesto ejecutado respecto al total asignado." (Guía de Ejecución Presupuestal, MEF, 2023).	1. Porcentaje de presupuesto ejecutado respecto al programado. 2. Desviación presupuestaria respecto a las metas asignadas.

La ejecución física de las actividades y proyectos presupuestados se mide a través de *metas presupuestales*, que son indicadores específicos y cuantificables de lo que se espera lograr en el ejercicio fiscal. Estas metas permiten monitorear el avance y evaluar el rendimiento del presupuesto en términos de resultados tangibles. Por ejemplo, si el Gobierno Regional de Cajamarca asigna recursos para un proyecto de infraestructura, la ejecución física se mide por el porcentaje de avance en la obra y el cumplimiento de las etapas planificadas. La relación entre la ejecución física y las metas presupuestales es directa: sin la adecuada ejecución, no se lograrían las metas, y, por ende, los objetivos anuales quedarían incompletos.

La ejecución física y su relación con el POI, PEI y PDRC

El POI detalla los objetivos anuales y las actividades específicas que contribuirán al logro de los objetivos estratégicos establecidos en el PEI. De este modo, la ejecución física de actividades y proyectos contribuye al cumplimiento de las metas del POI, que son esenciales para avanzar en el cumplimiento de las metas del PEI. En última instancia,

el Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC), que define la visión de desarrollo a largo plazo de la región, se ve beneficiado por la suma de los resultados anuales de la ejecución presupuestaria. Cuando las actividades y proyectos cumplen con sus metas presupuestales y físicas, aportan al desarrollo integral de la región, favoreciendo áreas clave como infraestructura, salud, educación y desarrollo económico.

Por tanto, la ejecución física del gasto en el Gobierno Regional de Cajamarca no solo implica la administración efectiva de los recursos asignados, sino también la materialización de los objetivos anuales que forman parte del PEI. El cumplimiento de estos objetivos contribuye al PDRC, promoviendo un desarrollo equilibrado y sostenible en la región. Las normas de presupuesto en Perú y la estructura funcional programática aseguran que todo el proceso esté orientado hacia la transparencia, calidad y cumplimiento de las políticas públicas planificadas.

2.4. Definición de términos básicos

La definición de los términos operacionales permitirá darles claridad a las formulaciones utilizadas en la presente tesis de pre grado.

Actividades: Operaciones continuas y recurrentes dentro de un programa presupuestal, necesarias para mantener el funcionamiento de una entidad pública.

Certificación Presupuestal: Verificación de que existe disponibilidad de fondos antes de comprometer los recursos para un gasto específico.

Compromiso: Registro de la obligación de pago asumida por una entidad, tras la aprobación de un gasto planificado.

Devengado: Momento en que se reconoce una obligación de pago por un bien o servicio recibido, formalizando el derecho del proveedor a recibir el pago.

Ejecución Física: Realización material de las actividades y proyectos presupuestados, evaluada mediante indicadores de avance en obras y servicios.

Ejecución Presupuestaria: Implementación y uso de los recursos financieros asignados en el presupuesto para cumplir con los objetivos y metas planificadas en un período fiscal.

Función: Categoría dentro de la estructura funcional programática que agrupa programas y actividades orientadas a cumplir con una función específica del Estado, como salud, educación o infraestructura.

Metas Presupuestales: Objetivos cuantificables que deben alcanzarse durante la ejecución del presupuesto, que permiten medir el grado de cumplimiento de las actividades y proyectos.

Pago: Etapa final de la ejecución presupuestaria en la que se transfiere el dinero al proveedor o prestador del servicio.

Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC): Marco de planificación de largo plazo que define la visión de desarrollo de una región, integrando los objetivos estratégicos y metas regionales.

Plan Estratégico Institucional (PEI): Documento de planificación de mediano a largo plazo que establece los objetivos estratégicos de una entidad y las líneas de acción para alcanzarlos.

Plan Operativo Institucional (POI): Documento de planificación a corto plazo que detalla las acciones y recursos necesarios para cumplir con los objetivos anuales, enmarcados en el PEI.

Planificación Estratégica: Proceso de definir la dirección y objetivos a largo plazo de una entidad, estableciendo las acciones necesarias para alcanzarlos y garantizar un desarrollo sostenible.

Presupuesto Institucional de Apertura (PIA): Asignación inicial de recursos aprobada al inicio del ejercicio fiscal, que sirve como base para la ejecución presupuestaria.

Presupuesto Institucional Modificado (PIM): Presupuesto ajustado durante el año fiscal para reflejar cambios en la asignación de recursos o nuevas necesidades.

Programación Multianual Presupuestaria: Proceso de planificación de recursos a mediano plazo que proyecta ingresos y gastos para asegurar la sostenibilidad fiscal y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Programa Presupuestal: Conjunto de actividades y proyectos con objetivos específicos y recursos asignados, diseñados para lograr resultados concretos en un área determinada.

Proyectos: Intervenciones temporales que buscan crear, mejorar o ampliar bienes o servicios específicos en un período determinado

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y nivel de investigación

Tipo de investigación: Aplicada

La presente investigación se enmarca dentro del tipo aplicado, ya que su propósito es resolver un problema práctico del entorno público regional: la articulación entre la planificación estratégica y la ejecución presupuestal. El estudio no solo busca generar conocimiento, sino utilizarlo para proponer mejoras en la gestión institucional. Según Hernández, Fernández y Baptista (2022), “la investigación aplicada está orientada a conocer para hacer, para actuar, para construir, modificar, y en general, operar sobre la realidad” (p. 49), lo que se alinea plenamente con los objetivos de este estudio en el contexto del Gobierno Regional de Cajamarca.

Esta orientación aplicada implica que el estudio tiene fines prácticos inmediatos, pues pretende ofrecer insumos técnicos que puedan fortalecer la toma de decisiones y optimizar el cumplimiento de metas estratégicas y presupuestales. Tamayo y Tamayo (2021) señala que “la investigación aplicada busca transformar situaciones concretas mediante la incorporación del conocimiento científico en contextos operativos” (p. 75). Por ello, este tipo de investigación es especialmente útil para abordar problemáticas públicas que requieren evidencias objetivas para su solución.

Nivel de investigación: Descriptivo – Correlacional

El nivel descriptivo de esta investigación se refiere al análisis detallado de las características de las variables planificación estratégica y ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca. Se busca conocer cómo se implementan el PDRC, el PEI y el POI, así como el nivel de avance físico y financiero de los programas presupuestales. Según Sabino (2020), “la investigación descriptiva procura especificar las

propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p. 94), proporcionando un diagnóstico claro de la situación institucional.

El nivel es correlacional, identifica la relación existente entre las variables mencionadas. En otras palabras, se analiza en qué medida una adecuada planificación estratégica se asocia con un mayor grado de ejecución presupuestal. Hernández et al. (2022) sostienen que “la investigación correlacional tiene como propósito medir el grado de relación entre dos o más variables sin precisar causalidad” (p. 151). Este enfoque permite determinar si existe una correspondencia estadística significativa que contribuya a mejorar la gestión pública en función de la planificación.

Enfoque: Cuantitativo

El estudio adopta un enfoque cuantitativo, ya que se orienta a recolectar y analizar datos numéricos mediante instrumentos estructurados como el cuestionario, lo cual permite obtener resultados objetivos y replicables. Este enfoque parte de un diseño sistemático para verificar hipótesis a través de técnicas estadísticas. Como indican Sampieri y Mendoza (2023), “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente establecidas, confiando en la medición numérica y el uso de técnicas estadísticas” (p. 26).

Además, el enfoque cuantitativo permite operar con una muestra representativa de funcionarios vinculados a los procesos de planificación y presupuesto, lo que facilita obtener una visión generalizable de la realidad institucional. Hernández et al. (2022) señalan que “el enfoque cuantitativo es útil cuando se desea comprobar teorías, estimar valores poblacionales, o determinar relaciones entre variables” (p. 9), lo cual se aplica de manera directa al objetivo de este estudio. Esta orientación asegura que las conclusiones se basen en evidencia empírica.

Diseño: No experimental – Transversal

El diseño no experimental fue el más adecuado para este estudio, dado que no se manipulan las variables, sino que se observan tal como se presentan en su contexto natural. El investigador no interviene en los procesos institucionales del Gobierno Regional de Cajamarca, sino que analiza las percepciones y prácticas de planificación y ejecución tal como ocurren. Tamayo y Tamayo (2021) explica que “en los diseños no experimentales, el investigador estudia los fenómenos tal como se dan en su realidad, sin intervenir en su desarrollo” (p. 128), lo cual es coherente con el carácter observacional de este trabajo.

Asimismo, el diseño es transversal, pues la información se recolecta en un solo momento del tiempo, durante el año 2024, sin seguimiento longitudinal. Este diseño permite capturar una “fotografía” del estado actual de la relación entre la planificación estratégica y la ejecución presupuestaria en una coyuntura específica. Según Hernández et al. (2022), “los estudios transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, con el fin de describir variables y analizar su incidencia e interrelación” (p. 231). Este enfoque es apropiado para diagnósticos institucionales aplicados como el que se propone en esta tesis.

3.2. Objeto de estudio

El objeto de estudio es la planificación estratégica y la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca durante el año 2024, evaluando cómo los procesos de planificación, asignación y uso de los recursos públicos se relacionan en el cumplimiento de los objetivos institucionales y en el desarrollo de proyectos prioritarios para la Región.

3.3. Unidad de análisis y observación

Unidad de análisis: Planificación Estratégica Regional

La unidad de análisis de esta investigación está constituida por la Planificación Estratégica Regional, entendida como el conjunto de políticas, planes y lineamientos institucionales que guían el accionar del Gobierno Regional de Cajamarca en el corto, mediano y largo plazo. Este concepto incluye instrumentos clave como el Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC), el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI), los cuales forman parte del sistema nacional de planeamiento estratégico articulado al ciclo presupuestal. Según Sampieri y Mendoza (2023), “la unidad de análisis es la entidad a la cual se refieren las inferencias que se pretenden hacer en la investigación; puede ser una persona, un objeto, una institución, un evento, entre otros” (p. 128). En este caso, la unidad de análisis se focaliza en los elementos institucionales del planeamiento estratégico regional.

La planificación estratégica se analiza desde su diseño, alineación, implementación y vinculación con la ejecución presupuestal. Esta unidad permite comprender la estructura formal de decisiones, así como las herramientas de gestión que sustentan el desarrollo regional. Tamayo y Tamayo (2021) sostiene que “la unidad de análisis es la dimensión fundamental del fenómeno a estudiar; constituye el objeto de investigación desde el cual se construye el conocimiento” (p. 87). Por tanto, esta unidad integra tanto los documentos normativos como los mecanismos administrativos que operativizan la visión estratégica del gobierno regional, en relación con los recursos asignados mediante el presupuesto público.

Unidad de observación: Funcionarios del Gobierno Regional de Cajamarca

La unidad de observación de este estudio está constituida por los funcionarios del Gobierno Regional de Cajamarca, específicamente aquellos vinculados a las áreas técnicas que participan en los procesos de formulación, evaluación y ejecución de los instrumentos de planificación y presupuesto. Estos funcionarios representan las fuentes

primarias de información a través de las cuales se observa y mide la realidad institucional. En palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2022), “la unidad de observación es el ente al cual se le aplica la medición de las variables; no siempre coincide con la unidad de análisis” (p. 145). En este caso, la unidad de observación permite recolectar información válida y confiable mediante encuestas estructuradas aplicadas directamente a los responsables operativos del proceso.

Los funcionarios fueron seleccionados considerando su experiencia, responsabilidades y acceso a información estratégica sobre los procesos de gestión pública. Se incluyen trabajadores de las oficinas de planificación, presupuesto, abastecimiento, recursos humanos y economía, quienes participan en la programación y ejecución del gasto público. Según Sabino (2020), “la unidad de observación es el elemento empírico a partir del cual se obtiene la información sobre las unidades de análisis” (p. 66). De este modo, la perspectiva de los funcionarios se convierte en una fuente valiosa para evaluar la coherencia entre lo planificado y lo ejecutado, y para validar empíricamente los instrumentos estratégicos de gestión regional.

3.4. Métodos generales de investigación

El análisis de la información de las tablas estadísticas y los gráficos se realiza mediante el método analítico-sintético. Asimismo, se utilizó el método sintético para la elaboración del resumen y las conclusiones. El método correlacional para efectuar la comparación y relaciones de las variables de estudio que determinan el impacto económico.

El método analítico-sintético es fundamental en el estudio de la planificación estratégica y la ejecución del presupuesto, ya que permite descomponer la información compleja de tablas y gráficos en sus componentes más básicos para un análisis detallado (método analítico) y luego integrar esos elementos para obtener una visión general y

comprensiva (método sintético). Este enfoque es particularmente útil para analizar estadísticas relacionadas con la ejecución presupuestaria, ya que facilita la identificación de patrones, tendencias y posibles áreas de mejora.

Por otro lado, el uso del método sintético en la elaboración del resumen y las conclusiones es una estrategia adecuada para consolidar los hallazgos del estudio. Este método ayuda a integrar y organizar la información analizada previamente en una forma coherente y comprensible, lo que facilita la presentación de los resultados y la formulación de conclusiones claras y fundamentadas.

El método correlacional es indispensable para comparar y establecer relaciones entre variables, lo cual es esencial para determinar el impacto económico del presupuesto ejecutado en el Gobierno Regional de Cajamarca. Este método permite analizar cómo los cambios en una variable, como el nivel de inversión en proyectos de infraestructura, afectan otra variable, como el desarrollo económico del Departamento de Cajamarca. El enfoque correlacional proporciona una base sólida para evaluar la efectividad de la asignación de recursos y su alineación con los objetivos estratégicos, permitiendo hacer ajustes informados en futuras planificaciones.

3.5. Población, Muestra, unidad de análisis, unidad de observación

Población

Integrada por 38 funcionarios relacionados con los procesos de planificación, presupuesto, económicos financieros, de personal y de abastecimientos.

La base de datos agregados de la Economía Regional que incluye, el Presupuesto Público del Gobierno Regional para el año 2024 y estadísticas socio económicas de la Región

Estructura funcional programática del Gobierno Regional para el año 2024.

Muestra

Muestra por conveniencia tomada a la población total de 38 funcionarios.

Estructura funcional programática del Gobierno Regional 2024.

Documentos del proceso presupuestario del Gobierno Regional año 2024.

Documentos de la Planificación Estratégica vigentes PDRC, PEI y el POI.

3.6. Técnica e instrumento de investigación

La técnica se fundamenta en:

La encuesta, dirigida a un grupo de 38 funcionarios que participan en procesos clave como planificación, presupuesto, economía financiera, personal y abastecimientos. El objetivo es indagar acerca de sus percepciones y experiencias relacionadas con la planificación estratégica regional y su vinculación con la ejecución presupuestal. La encuesta permite recolectar datos de manera sistemática, estructurada y eficiente, garantizando la obtención de información relevante y específica para evaluar las dimensiones de las variables de estudio.

Análisis Descriptivo: Esta técnica es esencial para resumir y describir los datos presupuestarios y operativos. Se utilizan medidas estadísticas como medias, medianas y porcentajes para dar una visión general de la asignación y ejecución de recursos. Este tipo de análisis permite entender cómo se distribuyen los recursos y el grado de cumplimiento de las metas establecidas.

Análisis Comparativo: Se emplea para comparar la ejecución presupuestaria en diferentes actividades y proyectos y su alineación con los planes operativos y estratégicos. Permite identificar variaciones en la ejecución y el cumplimiento físico y financiero de metas presupuestales alineadas a objetivos.

Análisis Correlacional: Esta técnica se utiliza para determinar la relación entre variables, como el nivel de ejecución presupuestaria y los resultados en los indicadores del proceso de planificación. Es útil para evaluar si la correcta asignación de presupuesto contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

3.7. Técnicas para el procesamiento y análisis de la investigación

El instrumento principal del estudio es el **cuestionario**, diseñado con preguntas estructuradas en torno a las dimensiones e indicadores de las variables de estudio. Estas preguntas se formularon en una escala que facilita medir aspectos como el impacto de la planificación estratégica sobre la asignación y el uso de recursos, y la calidad en la ejecución presupuestal. Además, el cuestionario debe ser confiable y pertinente para el análisis válido de las relaciones entre ambas variables. Este enfoque permitió obtener datos precisos, útiles para comprender cómo las prácticas de planificación estratégica influyen en el cumplimiento de metas presupuestales.

Se emplean bases de datos institucionales que contienen información sobre la ejecución presupuestaria, así como sobre los planes operativos y estratégicos. Estas bases de datos deben estar bien estructuradas para permitir el acceso a información precisa y relevante. La cual será procesada mediante Software estadístico SPSS y Excel que serán útiles para realizar cálculos estadísticos y generar gráficos de análisis.

Es fundamental definir indicadores clave que permitan medir el desempeño y la relación entre la ejecución presupuestaria y los objetivos estratégicos; índices de Ejecución Presupuestaria que determine la relación entre el presupuesto ejecutado y el presupuesto asignado, cumplimiento de metas (porcentaje de objetivos alcanzados en relación con las metas planificadas).

Para mostrar los datos cuantitativos se hizo uso de tablas y figuras de correlación, diagramas de dispersión que permiten observar la relación entre los indicadores de planificación estratégica y los de la ejecución presupuestaria.

Para la tabulación de los resultados a continuación en la tabla 6 se muestran los baremos considerados para determinar las categorías (malo regular y bueno) para las variables del estudio, basado en los puntajes totales de las respuestas obtenidas por cada pregunta en una escala de Likert del 1 al 5 (1 totalmente en desacuerdo hasta 5 totalmente en de acuerdo; ver apéndice 2)., por lo que el puntaje mínimo de cada dimensión de la variable ejecución presupuestal (que agrupa a 5 preguntas) es de 5 y su puntaje máximo es 25 en cambio para las dimensiones de la variable planificación estratégica (que agrupa a 10 preguntas) el valor mínimo es de 10 y su puntaje máximo es 50.

Tabla 6 Baremos para determinar las categorías de las variables y dimensiones

	Intervalo por Categorías		
	Malo	Regular	Bueno
Variable: Planificación estratégica	de 30 a 69 puntos	de 70 a 108 puntos	más de 108 puntos
Dimensión 1: Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC)	de 10 a 23 puntos	de 24 a 36 puntos	más de 36 puntos
Dimensión 2: Plan Estratégico Institucional (PEI)	de 10 a 23 puntos	de 24 a 36 puntos	más de 36 puntos
Dimensión 3: Plan Operativo Institucional (POI)	de 10 a 23 puntos	de 24 a 36 puntos	más de 36 puntos
Variable: Ejecución presupuestal	de 10 a 22 puntos	de 23 a 34 puntos	más de 34 puntos
Dimensión 1: Ejecución física de la meta	de 5 a 11 puntos	de 12 a 17 puntos	más de 17 puntos
Dimensión 2: Ejecución financiera	de 5 a 11 puntos	de 12 a 17 puntos	más de 17 puntos

Nota. Los baremos son escalas de evaluación que permiten asignar categorías según puntuaciones o calificaciones en función de las respuestas obtenidas en el cuestionario. La tabulación de resultados se muestra en el apéndice 2.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados del alineamiento de los planes gestionados por el Gobierno Regional de Cajamarca y de las variables de estudio basados en los datos obtenidos del estudio de campo, se muestra en el presenta acápite; en el cual se buscó interrelacionar el presupuesto con el cumplimiento de metas y objetivos, asimismo, las variables de estudio con sus dimensiones.

4.1. Resultados del alineamiento del PDRC, el PEI y el POI para el año 2024

El alineamiento general entre el Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC), el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI) del Gobierno Regional de Cajamarca evidencia una correspondencia coherente entre la visión de desarrollo al 2033 y la ejecución efectiva de los recursos públicos. La visión del PDRC enfatiza la reducción de la pobreza, el acceso equitativo a servicios básicos de calidad y el fortalecimiento de sectores productivos sostenibles; esta orientación se refleja plenamente en la misión institucional del PEI, que prioriza el acceso a salud, educación, infraestructura y empleo digno mediante una gestión pública moderna y transparente. En la práctica, esto se traduce en una clara concentración del gasto en las funciones de educación y salud, que en conjunto representan más del 80 % del presupuesto programado y ejecutado del año 2024. Estos sectores no solo concentran las mayores asignaciones presupuestales (más de S/ 3,330 millones), sino que también presentan las más altas tasas de ejecución física y financiera, lo que confirma su centralidad estratégica y operativa dentro de la planificación regional. Esta alineación efectiva entre visión, misión y gasto público fortalece la gobernanza y consolida un modelo de gestión orientado al desarrollo humano con enfoque de derechos y equidad territorial.

Tabla 7 Alineamiento de PDRC con el PEI y el POI

Plan de Desarrollo Regional Concertado PDRC		Plan Estratégico Institucional PEI			Plan Operativo Institucional POI 2024					
VISION PDRC al 2033	Objetivos estratégicos regionales OER 2023 al 2033	MISION PEI al 2027	Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) 2023 al 2027	Prioridad	Ejecución de metas físicas %	Función	Presupuesto programado	Presupuesto ejecutado	Ejecución financiera %	
Al 2033, Cajamarca reduce la pobreza y desigualdad, priorizando el desarrollo humano y la dignidad. La población accede a educación, salud y saneamiento de calidad con enfoque de derechos e interculturalidad. Se desarrollan cadenas de valor competitivas con innovación, asociatividad, valor agregado y empleo decente, fortaleciendo la agricultura familiar y corredores económicos con buena infraestructura. Se gestionan sosteniblemente los recursos naturales y se promueve un ambiente saludable, con población resiliente al cambio	Mejorar las condiciones laborales de las personas para un empleo decente	Al 2027 El Gobierno Regional de Cajamarca se define como una entidad inclusiva, participativa, concertadora e innovadora, que promueve la competitividad, el empleo decente y el acceso a servicios básicos. Su propósito central es brindar servicios de salud y educación integrales, continuos y de calidad, así como promover la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales e implementar una efectiva gestión de riesgos de desastres. Todo ello se realiza mediante una gestión pública moderna, transparente y con integridad,	Incrementar la producción, productividad, diversificación e inserción al mercado de los sectores económicos.	5%	75%	Trabajo, comercio, turismo, energía, minería, industria y pesca	40,376,803	32,712,797	81.00%	
	Reducir la vulnerabilidad de la población y sus medios de vida ante los riesgos de desastres		Promover espacios seguros y servicios para mujeres, adultos mayores, personas con discapacidad, niños y adolescentes	1%	60%	Cultura y deporte, ambiente, vivienda y desarrollo urbano	43,051,262	36,077,297	83.80%	
			Incrementar la ejecución de inversión del presupuesto público.	2%	81%	Deuda publica	25,380,975	23,094,740	91.00%	
	Mejorar las condiciones de salud de la población; garantizando el acceso a los servicios de salud, oportunos y de calidad		Fortalecer la gobernanza en salud y mejorar el acceso, cobertura y calidad de servicios	25%	83%	Salud	1,034,838,737	1,007,151,326	97.30%	
	Mejorar la calidad de la educación en niveles básica regular, alternativa, especial, técnico productivo.		Desarrollar redes integradas de salud y modelo de atención continua.							
	Fomentar la investigación, tecnología, digitalización e innovación en la productividad y competitividad		Lograr aprendizajes satisfactorios en estudiantes de educación básica, técnico productiva y superior.	48%	78%	Educación	2,295,372,969	2,230,947,224	97.20%	
	Mejorar la seguridad ciudadana en la población		Generar e impulsar la investigación e innovación en todos los niveles educativos.							
			Fortalecer el sistema de seguridad ciudadana.	2%	78%	Orden público y seguridad	12,975,649	10,370,511	79.90%	

climático. Además, se consolida una gobernanza territorial transparente y moderna con integración regional.	Fortalecer la gobernanza e integración territorial participativa y concertadora	orientada a contribuir con la mejora de la calidad de vida de la población y al desarrollo sostenible del departamento de Cajamarca a territorial y multinivel, actuando con transparencia, integridad y modernización avanzando hacia un territorio articulado con enfoque de mancomunidad regional e integración fronteriza	Mejorar y ampliar la infraestructura productiva, vial y de telecomunicaciones regional.	5%	64%	Transporte, comunicación	166,624,218	133,408,813	80.10%
			Mejorar la participación ciudadana en la gestión pública regional.						
	Mejorar la gestión de la calidad ambiental		Fortalecer la gestión institucional del Gobierno Regional de Cajamarca.	3%	82%	Planeamiento, gestión y reserva de contingencia	124,360,796	111,272,327	89.50%
			Promover y garantizar una administración pública moderna, ética, transparente y participativa.						
	Mejorar la gestión en el manejo de las cuencas hidrográficas de manera sostenible e integrada		Ampliar la cobertura y calidad de servicios de agua y saneamiento básico.	2%	69%	Saneamiento	37,968,436	25,031,484	65.90%
			Mejorar la productividad agropecuaria.	3%	81%	Agropecuaria	97,551,278	83,111,308	85.20%
	Impulsar la agricultura familiar orientada a la producción de alimentos								
	Mejorar las condiciones de vida y el ejercicio de derechos de personas en condiciones de vulnerabilidad		Implementar transversalidad de la perspectiva de discapacidad en las políticas y gestión pública.	3%	90%	Previsión social	96,314,278	96,220,544	99.90%
		Garantizar los derechos fundamentales de niñas, niños, adolescentes y grupos vulnerables.	1%	84%	Protección social	3,323,738	2,966,137	89.20%	
Promover de forma óptima infraestructura social, productiva, de innovación y de energías renovables									
			100%	78.8%		3,978,139,139	3,792,364,508	95.30%	

Nota. Elaborado en base a la información publicada en el portal de transparencia del GORECAJ <https://www.regioncajamarca.gob.pe/portal/docs/cl/51/> y del MEF <https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigabl>. la columna **Prioridad** representa la ponderación del objetivo estratégico institucional en porcentaje que es tomado para el POI del año 2024; el **total de la ejecución de la meta física** es el promedio ponderado de la prioridad por la ejecución de la meta.

La visión del PDRC Cajamarca al 2033 plantea un desarrollo humano integral, donde la reducción de pobreza y desigualdad se alcanza a través del acceso a servicios públicos de calidad, el impulso a cadenas de valor sostenibles y la protección ambiental. Esta visión ha sido recogida de manera clara en la misión del PEI, que compromete al Gobierno Regional a actuar como una entidad inclusiva y moderna, enfocada en salud, educación, sostenibilidad y gestión apropiada. A partir de ello, el POI 2024 ha priorizado los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) que guardan mayor coherencia con los ejes estratégicos del desarrollo regional.

El objetivo relacionado con la educación refleja el más alto nivel de prioridad institucional (48 %) y, por tanto, tiene un mayor peso en la ejecución del POI. Esto se evidencia en la asignación presupuestal de S/ 2,295 millones, con un presupuesto ejecutado de S/ 2,231 millones y una ejecución financiera de 97.2 %. La ejecución física fue del 78 %, lo que muestra un compromiso institucional sólido con la mejora de los aprendizajes y la cobertura educativa, en línea con el objetivo del PDRC de garantizar acceso equitativo a educación de calidad.

De forma similar, el objetivo relacionado con la salud ocupa el segundo lugar en prioridad (25 %), con una ejecución física del 83 % y una ejecución financiera de 97.3 %. El presupuesto ejecutado fue de S/ 1,007 millones de los S/ 1,034 millones programados, reflejando una gestión apropiada en salud. Los objetivos institucionales centrados en mejorar la gobernanza sanitaria, redes de atención y enfoque por ciclo de vida responden directamente al PDRC, el cual promueve un enfoque de derechos y servicios integrales para toda la población.

Otros objetivos como infraestructura productiva, vial y de telecomunicaciones también muestran un alineamiento importante con los ejes del PDRC orientados al fortalecimiento de cadenas de valor y empleo. El OEI correspondiente presenta una

prioridad del 5 %, una ejecución física de 64 % y una ejecución financiera del 80.1 %, con un presupuesto ejecutado de S/ 133.4 millones. Si bien el alineamiento es coherente, la brecha en la ejecución física sugiere limitaciones en el desarrollo operativo de los proyectos.

Respecto a la productividad agropecuaria y el fortalecimiento de la agricultura familiar, ligados a la seguridad alimentaria, se definió un OEI con una prioridad del 3 %. Este logró una ejecución física del 81 % y financiera del 85.2 %, con un presupuesto ejecutado de S/ 83.1 millones. Esta situación evidencia un esfuerzo articulado entre la planificación estratégica y la acción institucional, aunque se requiere mejorar la capacidad técnica y logística para optimizar los resultados.

En lo relativo a poblaciones vulnerables, uno de los ejes transversales del PDRC, se destaca la intervención en derechos de la infancia, inclusión de personas con discapacidad y protección social. Con prioridades que oscilan entre el 1 % y el 3 %, estas metas lograron ejecuciones físicas de hasta 90 % y ejecuciones financieras destacables como el 99.9 % en el caso de discapacidad (con S/ 96.2 millones ejecutados). Esto evidencia una gestión apropiada de los recursos y un firme compromiso institucional con la equidad y los derechos humanos.

No obstante, los objetivos como seguridad ciudadana y servicios básicos como agua y saneamiento muestran niveles de ejecución física por debajo del promedio general. La seguridad ciudadana tuvo una ejecución física de 60 % y una financiera de 79.9 %, mientras que agua y saneamiento alcanzaron solo el 69 % de ejecución física frente a un 65.9 % de ejecución financiera. Estas cifras, a pesar de presupuestos ejecutados de S/ 10.4 y S/ 25 millones respectivamente, indican que existen dificultades relacionadas con demoras en la ejecución de proyectos de inversión, atribuidas frecuentemente a procesos burocráticos y deficiencias administrativas.

La ejecución de políticas orientadas a la participación ciudadana, gestión institucional y gobernanza territorial obtuvo avances importantes. Por ejemplo, el OEI de participación ciudadana alcanzó una ejecución física del 82 % y financiera del 89.5 %, con un presupuesto ejecutado de S/ 111.2 millones. Este dato refuerza la importancia de la gobernabilidad democrática como eje estructural del desarrollo regional, en línea con la visión del PDRC y la misión institucional.

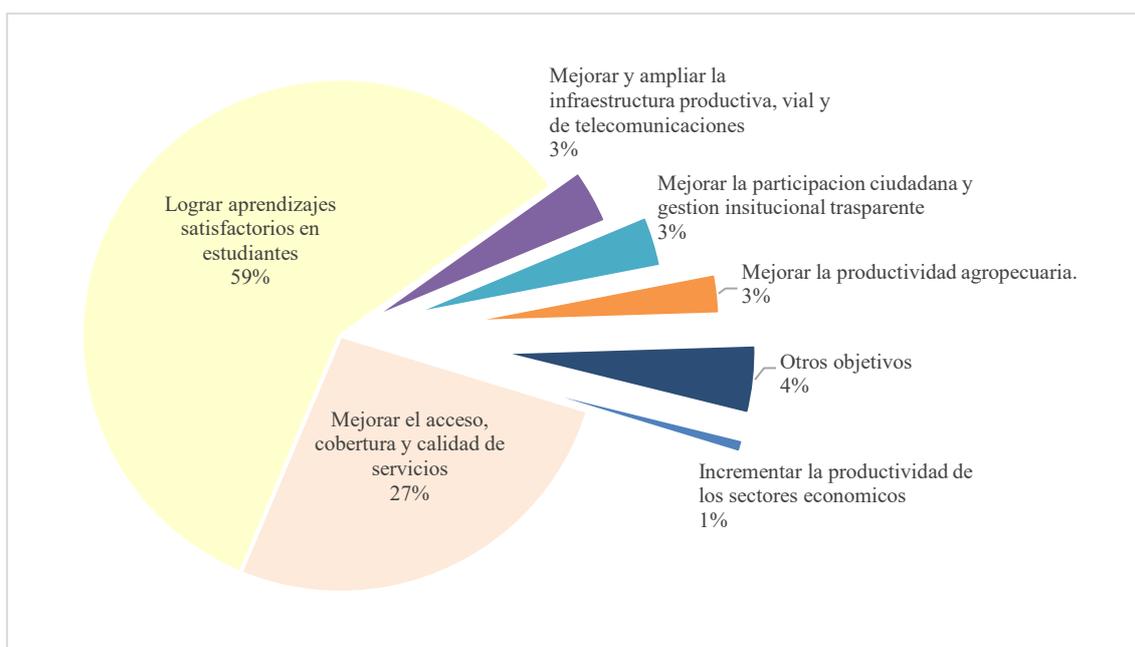
En promedio, el peso institucional de cada OEI ha determinado su nivel de prioridad en el POI 2024, influyendo en el monto asignado y en el seguimiento de la ejecución física. Este mecanismo permite monitorear con precisión el cumplimiento de metas estratégicas, asegurando que los recursos se dirijan a objetivos alineados al desarrollo regional. En este sentido, el análisis ponderado permite evaluar no solo la validez en la ejecución financiera, sino también la implementación real de la planificación pública.

El promedio ponderado de la ejecución física de metas del POI es de 78.7 %, mientras que la ejecución financiera asciende a 95.3 %, lo cual representa un presupuesto ejecutado superior a los S/ 3,792 millones sobre un total programado de S/ 3,978 millones. Esta diferencia revela una constante en la gestión del Gobierno Regional de Cajamarca: si bien existe elevado porcentaje de ejecución financiera esta no se refleja en el avance de las metas físicas. Las mayores brechas se observan en sectores prioritarios como salud, educación y transporte, donde los retrasos en los proyectos de inversión, debido a la burocracia o a casos de malversación, afectan directamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados para el desarrollo de Cajamarca al 2033.

La tesis determina que la alineación entre el PDRC, el PEI y el POI evidencia una planificación estratégica coherente, pero con dificultades en su implementación, a su vez

un proceso de gestión presupuestaria que ha priorizado adecuadamente los sectores de mayor impacto social, pero con ineficiencias en su ejecución de sus metas físicas. La articulación entre estos instrumentos refleja una visión compartida de desarrollo centrado en el bienestar humano, la inclusión y la sostenibilidad. En particular, el énfasis en salud, educación y empleo decente responde directamente a los desafíos estructurales de Cajamarca, y se ve respaldado por asignaciones presupuestales significativas y una misión institucional orientada al cierre de brechas sociales. Sin embargo, a pesar del diseño estratégico integral, persisten desafíos relevantes en la ejecución física de las metas, especialmente en los sectores de salud, educación y transporte y comunicaciones.

Figura 6 Ejecución presupuestal 2024 por objetivo estratégico institucional



Nota. Elaborado en base a la información de la tabla 7.

Como se observa en la figura se presenta una clara concentración de recursos en dos objetivos estratégicos: educación y salud. El mayor monto se asignó a “Lograr aprendizajes satisfactorios en estudiantes”, con S/2,230.9 millones, lo que representa aproximadamente el 56 % del total ejecutado, seguido por “Mejorar el acceso, cobertura y calidad de servicios en salud”, con S/1,007.1 millones, equivalentes al 25 %. Estas

cifras reflejan la fuerte orientación del gasto hacia el cierre de brechas. A menor escala de gasto se presenta, “Mejorar y ampliar la infraestructura productiva, vial y de telecomunicaciones” que gastó S/ 133.4 millones (3.4 %), “Mejorar la participación ciudadana y gestión institucional transparente” S/ 124.4 millones (3.1 %), y “Mejorar la productividad agropecuaria” S/ 97.6 millones (2.4 %). Por su parte, “Incrementar la productividad de los sectores económicos” ejecutó solo S/ 32.7 millones (0.8 %), evidenciando menor prioridad operativa. “Otros objetivos” absorbieron S/ 166.2 millones, equivalentes al 4.2 %. Este patrón de ejecución confirma que más del 80 % del presupuesto ejecutado se concentró en salud y educación, alineándose con los ejes principales del PDRC y PEI, centrados en mejorar la calidad de vida mediante servicios esenciales.

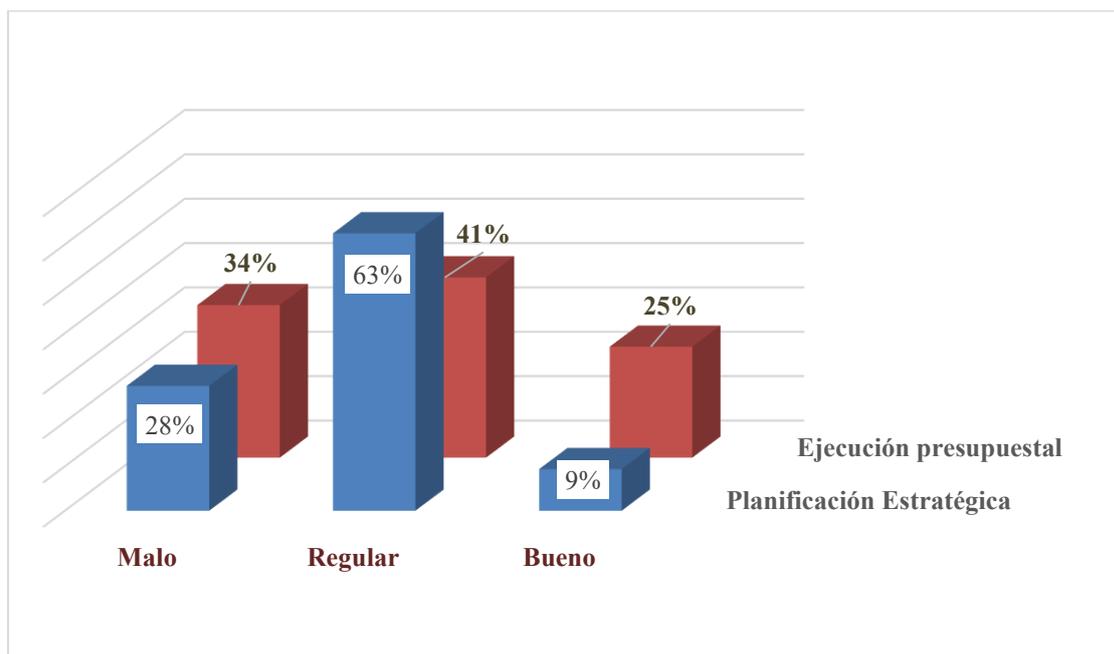
Estos objetivos estratégicos, que concentran la mayor proporción de recursos debido a su alta prioridad, enfrentan dificultades en el cumplimiento de sus metas físicas (como se puede observar en la tabla 6) principalmente vinculadas a demoras en la ejecución de proyectos de inversión pública. Tales retrasos suelen originarse en la burocracia excesiva, los procesos administrativos complejos y, en algunos casos, en prácticas de malversación de fondos, lo que compromete la calidad del gasto y debilita la capacidad de respuesta institucional. Como resultado, aunque la ejecución financiera alcanza niveles satisfactorios, la ejecución física se ve limitada, dicho resultado se ve reflejado en el cumplimiento de los objetivos en solo logran un 78.7% para el año 2024 restringiendo el cumplimiento de los objetivos de desarrollo que el Gobierno Regional se ha propuesto al 2033.

Los resultados anteriores son complementados con el estudio de las variables planificación estratégica y ejecución presupuestal y su interrelación que propone la tesis, cuyo análisis se muestran a continuación.

4.2. Resultados de las variables de investigación

Los resultados muestran que la mayoría de los funcionarios evalúan la planificación estratégica como "regular" (63%), seguida por una percepción "mala" (28%) y solo un pequeño grupo la considera "buena" (9%). Esta distribución evidencia una percepción predominantemente crítica o neutral respecto a la calidad del proceso de planificación en el Gobierno Regional de Cajamarca. Una planificación que no logra posicionarse mayoritariamente como "buena" indica posibles deficiencias en la formulación, alineación o implementación del PDRC, el PEI o el POI, lo cual limita la orientación efectiva de las acciones institucionales hacia los objetivos de desarrollo regional.

Figura 7 Variables de estudio clasificado por categorías



Nota. Estimado en base a los resultados de la encuesta aplicada

Por su parte, la variable ejecución presupuestal muestra una distribución diferente: el 41% considera que es "regular", mientras que un 34% la califica como "mala" y un 25% como "buena". Aunque hay una mayor proporción de respuestas positivas respecto a la planificación, la ejecución presupuestal todavía enfrenta una percepción significativa

de inadecuación, lo cual puede estar asociado a la falta de alineamiento entre los planes estratégicos y la asignación oportuna de recursos, así como a debilidades en los procesos operativos o administrativos que afectan la ejecución física y financiera de las metas programadas.

Al relacionar ambas variables, se observa una coherencia entre las percepciones: donde la planificación estratégica es débil o regular, la ejecución presupuestal también lo es. Este vínculo refuerza la hipótesis central del estudio, que sostiene que una planificación estratégica efectiva es un determinante clave para una ejecución presupuestal apropiada. En consecuencia, los datos sugieren que mejorar la calidad técnica y operativa de los instrumentos de planificación —a través de una mayor articulación, capacitación y seguimiento— contribuiría significativamente a optimizar el uso de los recursos públicos, reforzando así el impacto del gasto en la mejora del bienestar colectivo.

Tabla 8 Variables de estudio clasificado por categorías

Categoría	Frecuencia		Porcentaje	
	Planificación Estratégica	Ejecución presupuestal	Planificación Estratégica	Ejecución presupuestal
Malo	9	11	28%	34%
Regular	20	13	63%	41%
Bueno	3	8	9%	25%
Total	32	32	100%	100%

Nota. Estimado en base a los resultados de la encuesta aplicada

4.2.1. Las dimensiones de la Planificación estratégica

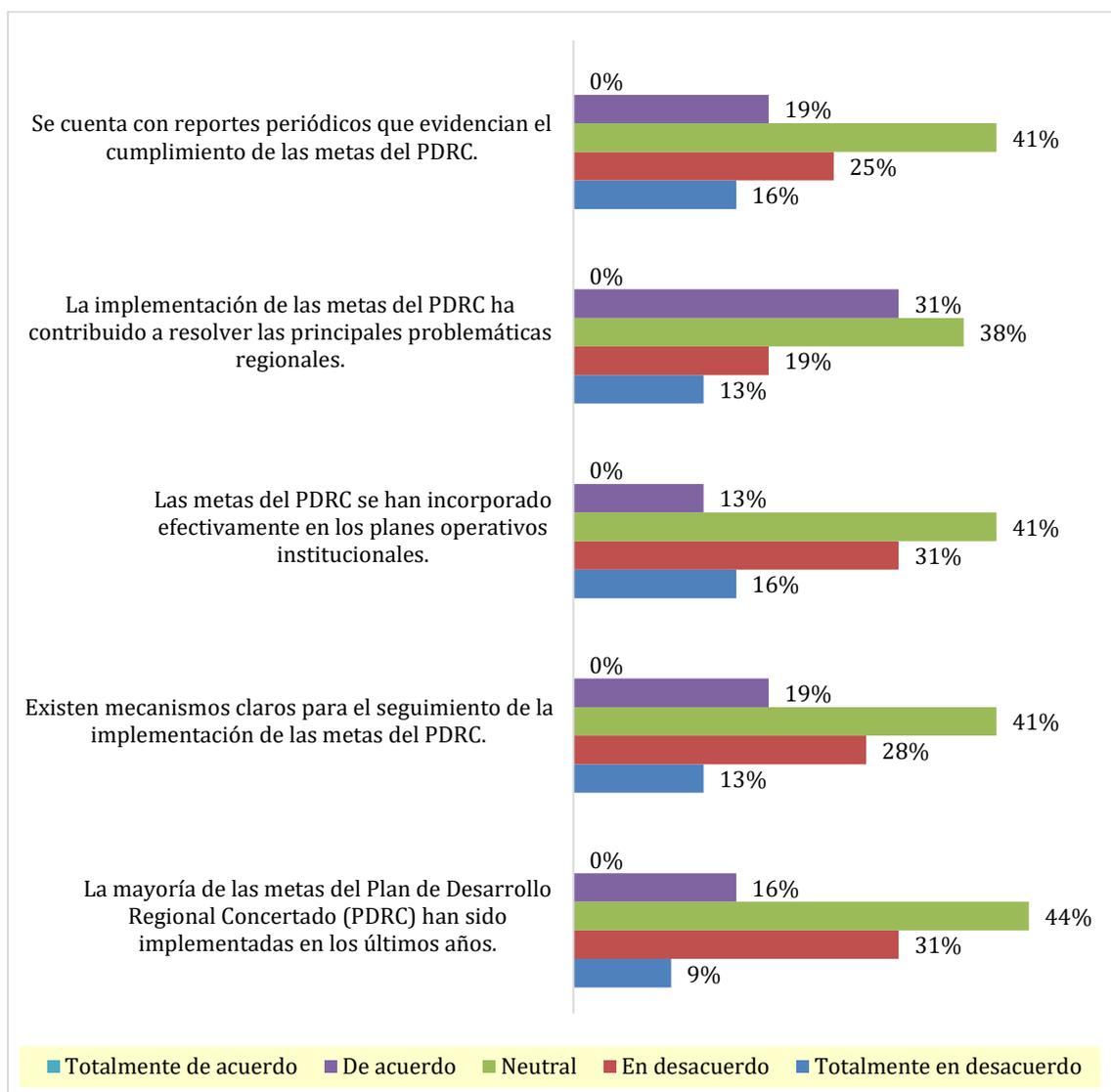
Dimensión 1: Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC)

Indicador 1: Metas del PDRC implementadas.

La percepción de los funcionarios en relación con la implementación de las metas del Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC) reflejan opiniones predominantemente neutras o negativas. Un 40% se muestra en desacuerdo o totalmente

en desacuerdo con que dichas metas se estén cumpliendo, mientras que un 44% permanece en una posición neutral. Asimismo, existe una notable falta de claridad sobre los mecanismos de seguimiento y reportes de avance. Esta situación evidencia posibles debilidades en la articulación entre planificación y ejecución, así como limitaciones en la difusión de los resultados del PDRC.

Figura 8 Resultados de las preguntas del Indicador Metas del PDRC implementadas



Nota. Estimado en base a los resultados de la encuesta aplicada

En referencia a si “la mayoría de las metas del Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC) han sido implementadas en los últimos años”, el 40% de los funcionarios (9% totalmente en desacuerdo y 31% en desacuerdo) indicó que no percibe

una ejecución significativa de las metas, mientras que un 44% optó por la opción neutral. Solo un 16% se mostró de acuerdo. Estos datos sugieren una visión crítica respecto a la ejecución de los compromisos asumidos en el PDRC, o al menos una falta de visibilidad y socialización de los avances.

En relación con la afirmación “Existen mecanismos claros para el seguimiento de la implementación de las metas del PDRC”, el 28% de los encuestados se mostró en desacuerdo y un 41% se mantuvo neutral, mientras que solo el 19% estuvo de acuerdo. Esto indica una débil percepción institucional sobre los instrumentos de monitoreo o una insuficiente comunicación de su existencia y funcionamiento dentro del Gobierno Regional.

Ante la pregunta “Las metas del PDRC se han incorporado efectivamente en los planes operativos institucionales”, el 31% de los encuestados estuvo en desacuerdo y un 41% fue neutral, reflejando incertidumbre sobre el vínculo entre el PDRC y la planificación operativa. Esta desconexión puede limitar la coherencia entre la planificación estratégica regional y las acciones concretas de las entidades.

Respecto a si “la implementación de las metas del PDRC ha contribuido a resolver las principales problemáticas regionales”, las respuestas se distribuyeron entre un 32% en desacuerdo, 38% neutral y 31% de acuerdo. Esta distribución revela que, si bien hay cierto reconocimiento de impacto positivo, la mayoría no percibe resultados contundentes que respondan a los desafíos estructurales de la región.

Sobre la afirmación “Se cuenta con reportes periódicos que evidencian el cumplimiento de las metas del PDRC”, un 41% manifestó su desacuerdo, mientras que el 41% fue neutral y solo el 19% estuvo de acuerdo. Este resultado pone de manifiesto la escasa cultura de seguimiento y rendición de cuentas, lo cual puede afectar la legitimidad del proceso de planificación regional.

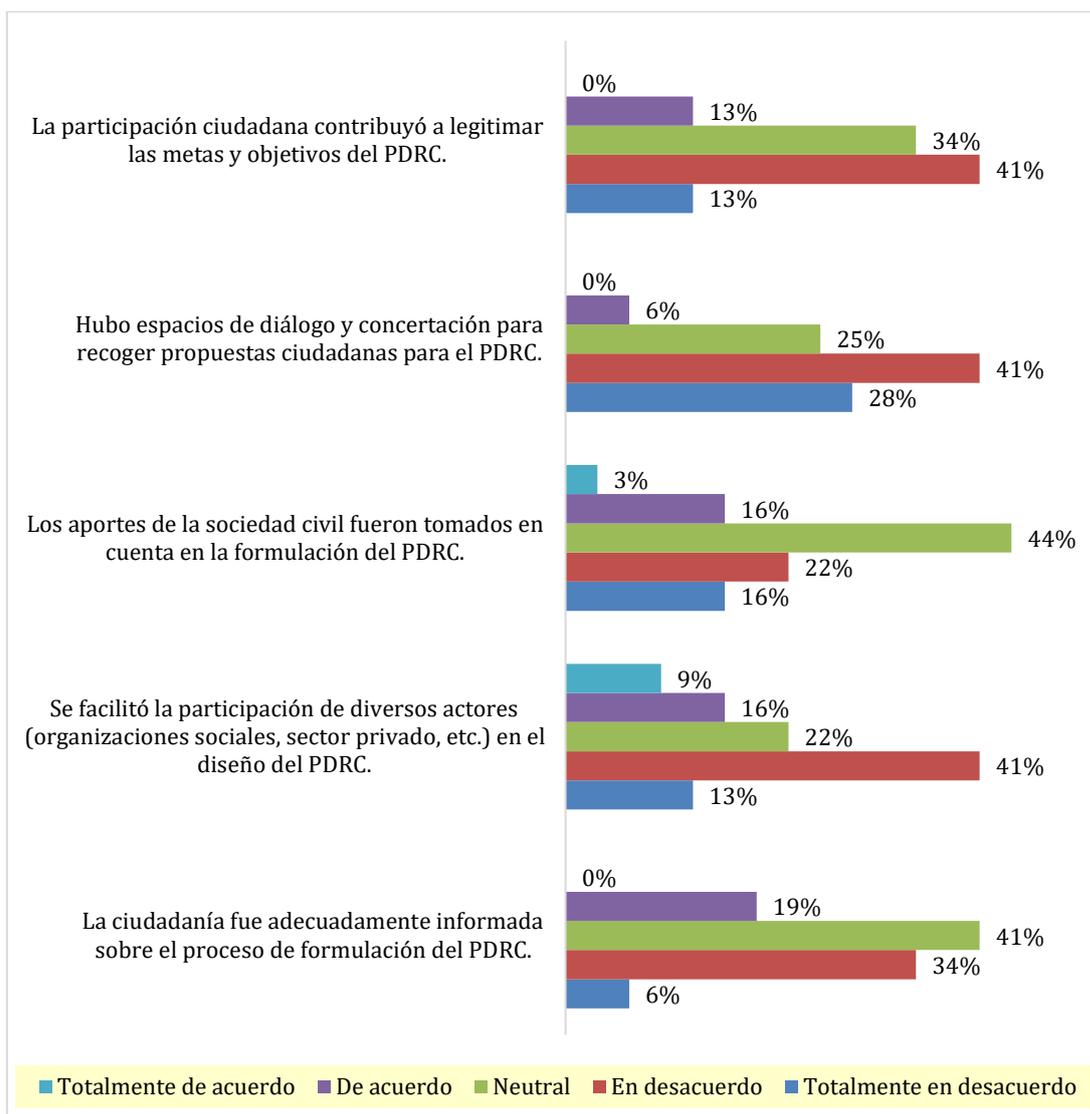
Indicador 2: Participación ciudadana en el diseño del PDRC.

Los resultados indican una baja percepción sobre los mecanismos de participación ciudadana en el diseño del Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC). Al menos el 47% de los funcionarios percibe que no se facilitó adecuadamente la participación de actores sociales ni se tomaron en cuenta sus aportes. Solo un porcentaje muy reducido considera que hubo espacios reales de concertación y legitimación ciudadana. Este escenario refleja una brecha entre la formulación técnica del PDRC y el involucramiento social, lo que podría afectar su sostenibilidad y legitimidad democrática.

Ante la afirmación “La ciudadanía fue adecuadamente informada sobre el proceso de formulación del PDRC”, un 40% de los funcionarios respondió en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras que un 41% fue neutral. Solo el 19% expresó conformidad con la afirmación. Esto evidencia una débil estrategia comunicacional institucional que limite el conocimiento ciudadano del proceso participativo en la elaboración del plan.

Cuando se consultó si “Se facilitó la participación de diversos actores (organizaciones sociales, sector privado, etc.) en el diseño del PDRC”, el 54% de los encuestados manifestó su desacuerdo, mientras que un 22% se mantuvo neutral. Solo el 25% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo cual sugiere que el proceso no habría promovido espacios amplios ni efectivos de diálogo e inclusión.

Figura 9 Resultados de las preguntas del Indicador Participación ciudadana en el diseño del PDRC



Nota. Estimado en base a los resultados de la encuesta aplicada

Respecto a la afirmación “Los aportes de la sociedad civil fueron tomados en cuenta en la formulación del PDRC”, el 38% de los funcionarios estuvo en desacuerdo y el 44% optó por una posición neutral. Solo el 19% consideró que sí se tomaron en cuenta los aportes. Esta percepción cuestiona la efectividad del componente participativo en el diseño de políticas regionales.

En la pregunta sobre si “Hubo espacios de diálogo y concertación para recoger propuestas ciudadanas para el PDRC”, los resultados fueron aún más críticos: el 69% de

los encuestados se mostró en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Esto muestra una percepción generalizada de que los mecanismos de consulta fueron limitados, poco visibles o no funcionales.

Referente a la afirmación “La participación ciudadana contribuyó a legitimar las metas y objetivos del PDRC”, solo el 13% estuvo de acuerdo. En contraste, el 54% expresó desacuerdo y un 34% se mantuvo neutral. Esta situación refleja que la legitimidad del PDRC, al menos desde la perspectiva de los funcionarios públicos, no está sustentada en un proceso participativo sólido.

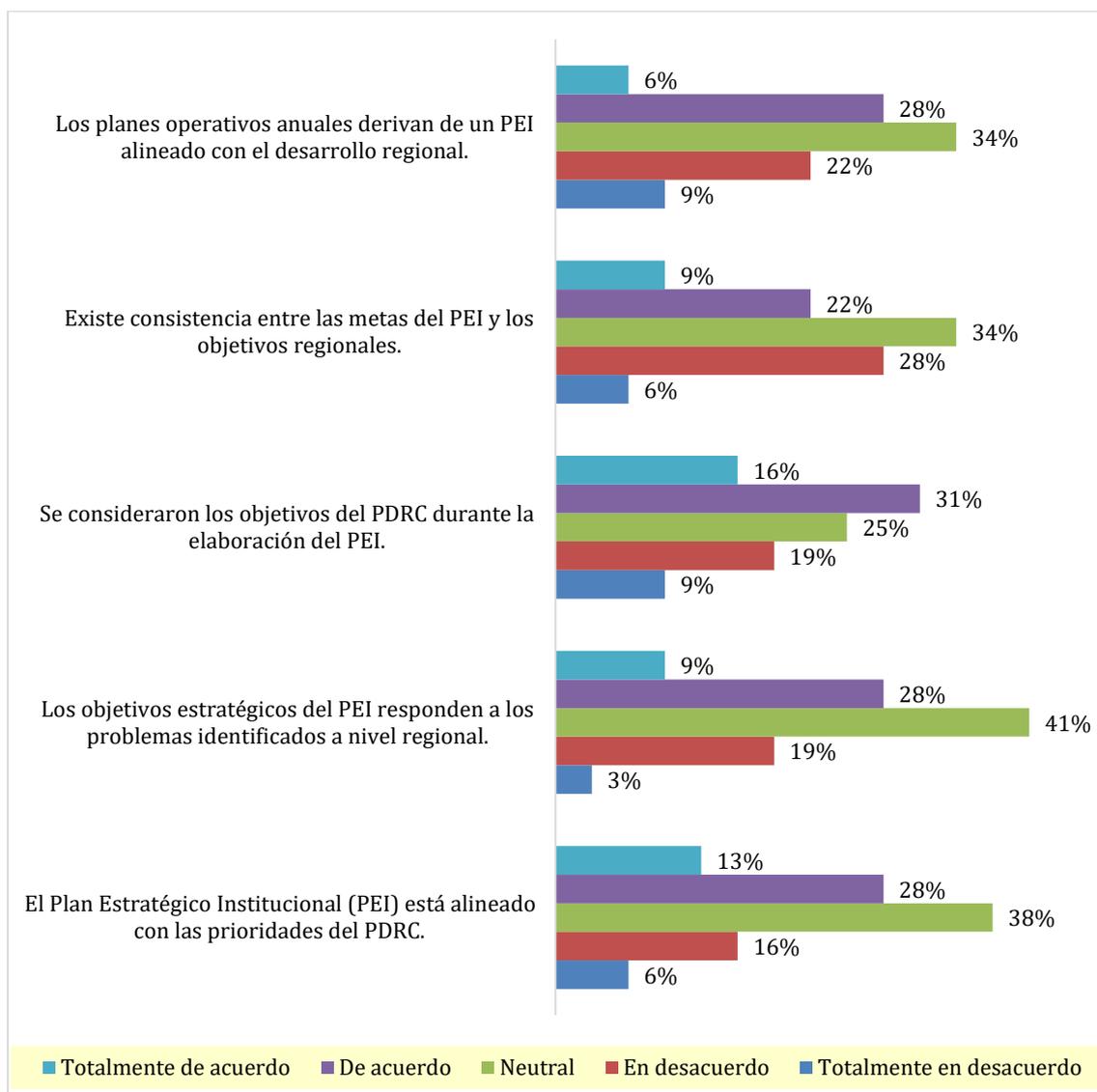
Dimensión 2: Plan Estratégico Institucional (PEI)

Indicador 3: Alineación del PEI con los objetivos regionales.

Los resultados reflejan una percepción dividida respecto a la alineación del Plan Estratégico Institucional (PEI) con los objetivos del Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC). Aunque hay indicios de coherencia en algunos aspectos, predominan las posturas neutras y de desacuerdo sobre la consistencia entre ambos instrumentos. Los datos también muestran dudas sobre si los objetivos del PEI realmente responden a los problemas identificados a nivel regional. Esta situación evidencia una necesidad de reforzar la articulación entre la planificación institucional y los lineamientos estratégicos regionales.

Frente a la afirmación “El Plan Estratégico Institucional (PEI) está alineado con las prioridades del PDRC”, el 22% de los funcionarios expresó desacuerdo, el 38% se mantuvo en una posición neutral, y un 40% se mostró de acuerdo o totalmente de acuerdo. Si bien existe una percepción favorable entre algunos participantes, la alta proporción de neutralidad sugiere una falta de claridad o desconocimiento sobre cómo se articula el PEI con el marco estratégico regional.

Figura 10 Resultados de las preguntas del Indicador Alineación del PEI con los objetivos regionales



Nota. Estimado en base a los resultados de la encuesta aplicada

En la pregunta “Los objetivos estratégicos del PEI responden a los problemas identificados a nivel regional”, el 22% estuvo en desacuerdo, el 41% adoptó una posición neutral y solo un 37% se mostró de acuerdo o totalmente de acuerdo. Estos resultados reflejan una percepción ambigua respecto a la pertinencia del PEI frente a las necesidades concretas del territorio, lo cual limita su potencial transformador.

Al consultar si “Se consideraron los objetivos del PDRC durante la elaboración del PEI”, el 28% manifestó desacuerdo, el 25% estuvo de acuerdo y el 47% adoptó una

posición neutral. La elevada proporción de respuestas neutras podría deberse a una falta de participación directa en la formulación del PEI, o a un desconocimiento técnico sobre su proceso de alineación con los documentos regionales.

Respecto a la afirmación “Existe consistencia entre las metas del PEI y los objetivos regionales”, el 34% se mantuvo neutral y un 34% expresó su desacuerdo. Solo el 31% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo. Este panorama sugiere que, aunque el PEI recoge algunos elementos regionales, no logra articularse integralmente con los objetivos trazados en el PDRC.

Ante la afirmación “Los planes operativos anuales derivan de un PEI alineado con el desarrollo regional”, el 31% expresó desacuerdo, el 34% se mantuvo neutral y el 35% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo. Este equilibrio en las respuestas revela una percepción moderada de alineación, pero aún insuficiente para garantizar una planificación coherente y sostenible a nivel institucional y regional.

Indicador 4: Cumplimiento de los objetivos estratégicos del PEI

En relación con el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional (PEI), los resultados revelan una percepción institucional moderadamente positiva, aunque aún con una proporción significativa de respuestas neutras o críticas. Se reconoce la existencia de mecanismos de evaluación y cierta capacidad institucional, pero también se identifican limitaciones vinculadas a recursos, plazos y realismo de los objetivos planteados. Estos hallazgos permiten inferir una ejecución parcial del PEI, con desafíos en términos de sostenibilidad y compromiso institucional.

Ante la afirmación “La institución evalúa periódicamente el avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del PEI”, el 19% de los encuestados se mostró en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, mientras que el 31% optó por una postura neutral y un 50% se expresó de acuerdo o totalmente de acuerdo. Este resultado evidencia

que existe una práctica relativamente estable de seguimiento institucional, aunque no plenamente consolidada.

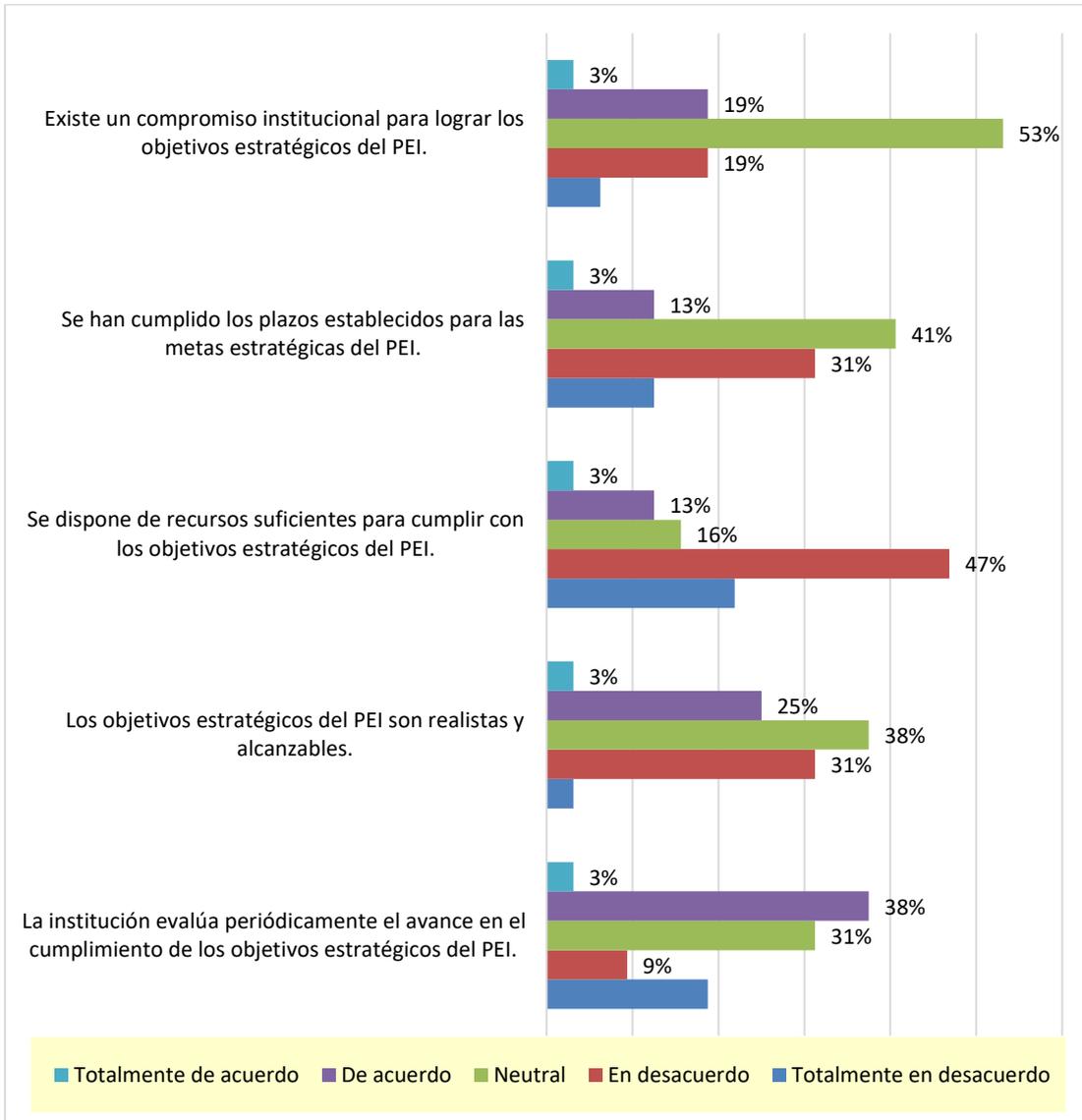
Respecto a si “Los objetivos estratégicos del PEI son realistas y alcanzables”, el 34% de los funcionarios se mostró en desacuerdo, el 38% fue neutral y solo el 28% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo. Esto evidencia que, si bien existen metas estratégicas, una proporción relevante de funcionarios considera que estas podrían ser excesivamente ambiciosas o mal formuladas, lo que representa un obstáculo para su implementación efectiva.

Cuando se consultó si “Se dispone de recursos suficientes para cumplir con los objetivos estratégicos del PEI”, el 69% de los funcionarios expresó desacuerdo o total desacuerdo, mientras que apenas un 6% estuvo de acuerdo y el 25% fue neutral. Esta amplia percepción de insuficiencia presupuestaria revela una brecha crítica entre la planificación estratégica y la realidad financiera del Gobierno Regional.

En la afirmación “Se han cumplido los plazos establecidos para las metas estratégicas del PEI”, el 44% manifestó una posición de desacuerdo o total desacuerdo, el 41% fue neutral y apenas el 15% estuvo de acuerdo. Este dato indica dificultades en la gestión temporal de las metas estratégicas, posiblemente por limitaciones logísticas, financieras o técnicas.

Ante la afirmación “Existe un compromiso institucional para lograr los objetivos estratégicos del PEI”, el 25% expresó su desacuerdo, el 53% fue neutral y solo el 22% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo. Esta respuesta revela una percepción institucional de débil involucramiento por parte de las autoridades o equipos técnicos en relación con el cumplimiento de los lineamientos estratégicos.

Figura 11 Resultados de las preguntas del Indicador Cumplimiento de los objetivos estratégicos del PEI



Nota. Estimado en base a los resultados de la encuesta aplicada

Dimensión 3: Plan Operativo Institucional (POI)

Indicador 5: Actividades ejecutadas respecto al POI.

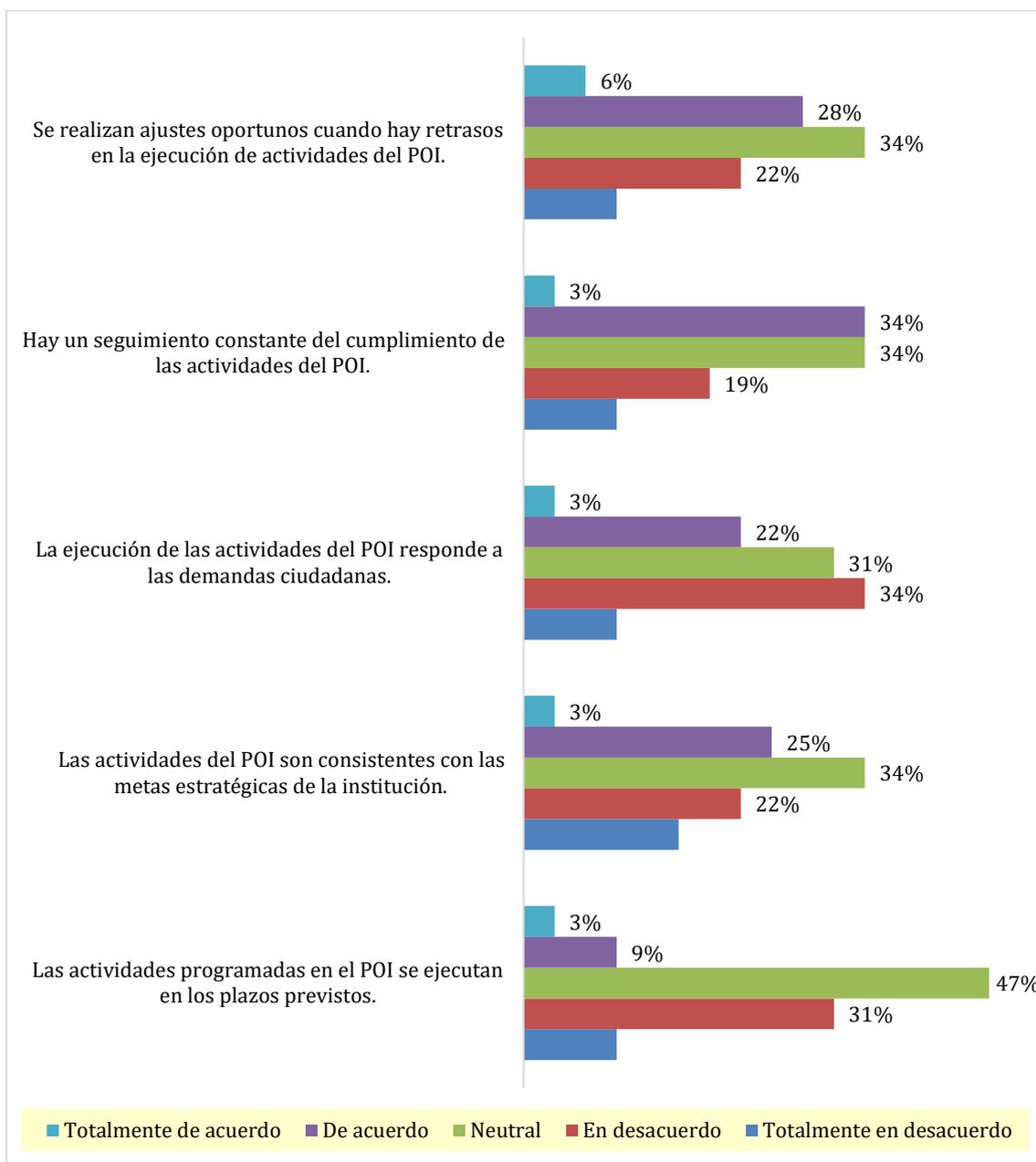
Los resultados obtenidos respecto a la ejecución de actividades del Plan Operativo Institucional (POI) reflejan una percepción institucional ambigua. Si bien se reconoce cierto cumplimiento en los plazos y una coherencia parcial con las metas estratégicas, también se identifican vacíos en el seguimiento, la capacidad de respuesta ante retrasos y la conexión con las demandas ciudadanas. En conjunto, esto evidencia una ejecución del POI que presenta limitaciones en su eficacia operativa y capacidad de adaptación.

Ante la afirmación “Las actividades programadas en el POI se ejecutan en los plazos previstos”, el 40% de los funcionarios respondió en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, el 47% se mantuvo neutral, y solo el 13% expresó su conformidad. Este resultado evidencia que, aunque se programan actividades, los plazos establecidos no siempre son cumplidos, lo que afecta la eficiencia de la gestión institucional.

Respecto a si “Las actividades del POI son consistentes con las metas estratégicas de la institución”, el 38% de los encuestados estuvo en desacuerdo, el 34% fue neutral, y apenas el 28% estuvo de acuerdo. Esta percepción refleja que existe una débil articulación entre el diseño estratégico y la programación operativa, generando posibles incoherencias entre lo que se planifica y lo que realmente se ejecuta.

En la afirmación “La ejecución de las actividades del POI responde a las demandas ciudadanas”, el 43% se mostró en desacuerdo, el 31% fue neutral, y solo el 25% manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo. Este resultado sugiere una desconexión entre la formulación institucional y las necesidades expresadas por la población, debilitando la legitimidad y pertinencia del accionar público.

Figura 12 Resultados de las preguntas del Indicador Actividades ejecutadas respecto al POI



Nota. Estimado en base a los resultados de la encuesta aplicada

Cuando se preguntó si “Hay un seguimiento constante del cumplimiento de las actividades del POI”, el 28% manifestó su desacuerdo, el 34% fue neutral, y el 38% estuvo de acuerdo. Esta percepción indica la existencia de ciertos mecanismos de monitoreo, aunque no lo suficientemente fortalecidos o generalizados en toda la estructura del Gobierno Regional.

Ante la afirmación “Se realizan ajustes oportunos cuando hay retrasos en la ejecución de actividades del POI”, el 34% de los encuestados respondió en desacuerdo, el 41% fue neutral y solo el 25% estuvo de acuerdo. Esto sugiere que la capacidad institucional para responder con agilidad ante imprevistos o desvíos aún es limitada, afectando la capacidad de gestión oportuna.

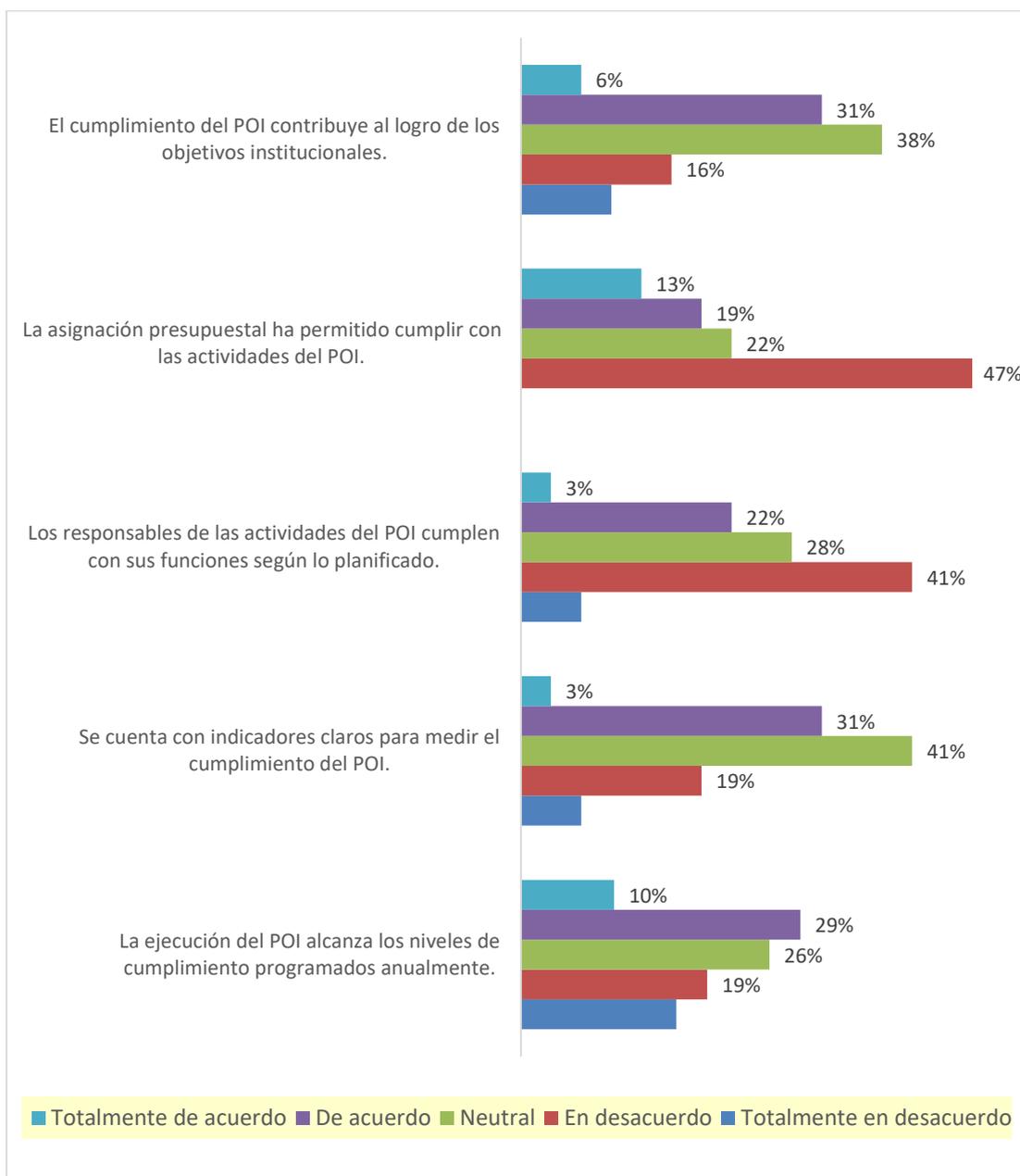
Indicador 6: Cumplimiento del Plan Operativo Anual (POI)

Los resultados sobre el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POI) indican que, aunque existe una estructura formal de planificación, la percepción de los funcionarios es moderadamente crítica. Se identifica que, si bien existen herramientas como indicadores y responsables designados, el nivel de cumplimiento programado no se alcanza completamente y persisten debilidades relacionadas con la asignación presupuestal y la conexión entre el POI y los objetivos institucionales. Esto refleja una ejecución funcional, pero con márgenes de mejora significativos en eficiencia, monitoreo y coordinación.

Respecto a la afirmación “La ejecución del POI alcanza los niveles de cumplimiento programados anualmente”, el 35% de los encuestados expresó su desacuerdo, el 41% fue neutral y el 24% estuvo de acuerdo. Este resultado refleja que, aunque existe una planificación con metas claras, el cumplimiento anual presenta retrasos o desviaciones que afectan la ejecución institucional.

Ante la afirmación “Se cuenta con indicadores claros para medir el cumplimiento del POI”, el 25% de los funcionarios expresó su desacuerdo, el 44% adoptó una posición neutral y el 31% estuvo de acuerdo. La elevada proporción de neutralidad sugiere que, si bien existen instrumentos de medición, estos no están plenamente comprendidos o utilizados de manera uniforme por los responsables institucionales.

Figura 13 Resultados de las preguntas del Indicador Cumplimiento del Plan Operativo Anual (POI)



Nota. Estimado en base a los resultados de la encuesta aplicada

En la pregunta “Los responsables de las actividades del POI cumplen con sus funciones según lo planificado”, el 47% de los encuestados manifestó desacuerdo, el 22% fue neutral y el 31% estuvo de acuerdo. Esta respuesta revela una percepción institucional crítica respecto al cumplimiento funcional, lo que podría estar vinculado a limitaciones de gestión, control o capacidades del personal.

Frente a la afirmación “La asignación presupuestal ha permitido cumplir con las actividades del POI”, el 53% manifestó su desacuerdo, el 22% fue neutral y solo el 25% estuvo de acuerdo. Este hallazgo es contundente, ya que señala que la falta de recursos financieros es uno de los factores más determinantes en el bajo cumplimiento del POI.

Ante “El cumplimiento del POI contribuye al logro de los objetivos institucionales”, el 25% estuvo en desacuerdo, el 47% fue neutral y solo el 28% manifestó su acuerdo. Esto indica que, si bien el POI es un instrumento importante, en la práctica no siempre se percibe como una herramienta efectiva para alcanzar los objetivos institucionales, lo cual compromete la lógica de articulación estratégica dentro de la entidad.

4.2.2. Las dimensiones de la Ejecución presupuestal

Dimensión 1: Ejecución física

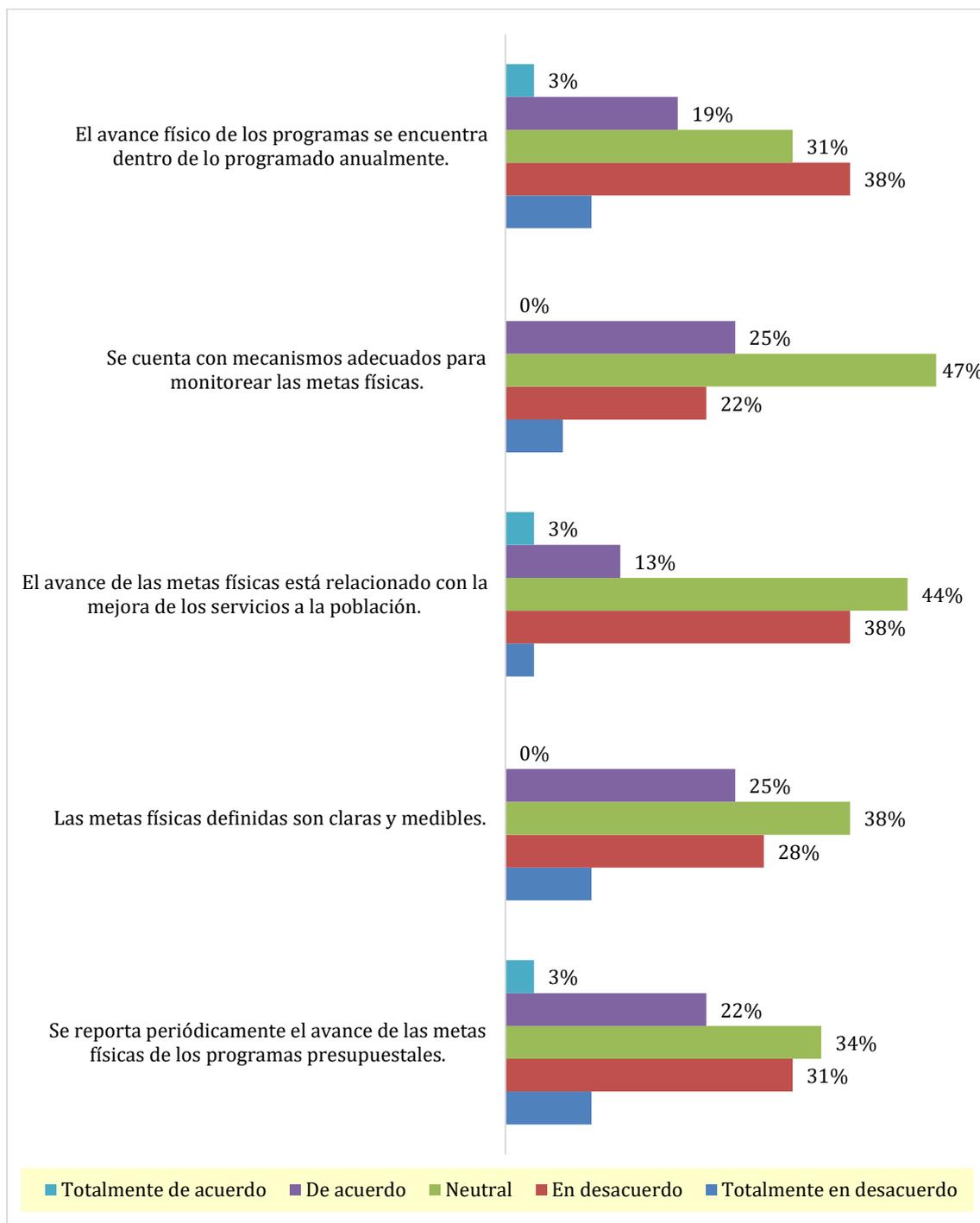
Indicador 7: Avance de metas físicas de los programas presupuestales

La percepción institucional sobre el avance de las metas físicas de los programas presupuestales revela un nivel intermedio de cumplimiento, con predominio de respuestas neutras y un número considerable de desacuerdos. Aunque se reconoce la existencia de mecanismos de monitoreo y cierta claridad en la definición de metas, se evidencia también una ejecución física limitada y desconexiones con la mejora de los servicios públicos. Estos resultados reflejan una necesidad de fortalecer la articulación entre programación física y resultados tangibles para la ciudadanía.

Ante la afirmación “Se reporta periódicamente el avance de las metas físicas de los programas presupuestales”, el 38% de los encuestados expresó desacuerdo, el 38% adoptó una postura neutral y solo el 24% manifestó su acuerdo. Esta distribución

evidencia que, aunque existen algunos informes de avance, estos no son percibidos como sistemáticos ni oportunos por una parte significativa de los funcionarios.

Figura 14 Resultados de las preguntas del Indicador Avance de metas físicas de los programas presupuestales



Nota. Estimado en base a los resultados de la encuesta aplicada

Respecto a si “Las metas físicas definidas son claras y medibles”, el 34% estuvo en desacuerdo, el 44% fue neutral y solo el 22% expresó su conformidad. Este resultado refleja que, si bien se formulan metas, su formulación no siempre responde a criterios técnicos que permitan una evaluación objetiva de cumplimiento.

Cuando se consultó sobre la afirmación “El avance de las metas físicas está relacionado con la mejora de los servicios a la población”, el 41% de los funcionarios manifestó desacuerdo, el 31% fue neutral y solo el 28% estuvo de acuerdo. Esta percepción indica una desconexión entre lo que se ejecuta físicamente y lo que realmente impacta en la calidad de vida de los ciudadanos.

En cuanto a la afirmación “Se cuenta con mecanismos adecuados para monitorear las metas físicas”, el 31% se mostró en desacuerdo, el 44% fue neutral y el 25% expresó su conformidad. Este dato evidencia la existencia de ciertos mecanismos, pero su debilidad institucional o su uso parcial reduce su efectividad.

Frente a “El avance físico de los programas se encuentra dentro de lo programado anualmente”, el 34% estuvo en desacuerdo, el 41% fue neutral y solo el 25% estuvo de acuerdo. Esta respuesta señala que la ejecución física, en la práctica, no siempre logra cumplir con los estándares previstos en la programación anual, afectando la calidad del gasto público y la percepción institucional de resultados.

Dimensión 2: Ejecución financiera

Indicador 8: Avance presupuestal respecto a las metas asignadas

Los resultados relacionados con el avance presupuestal muestran una percepción crítica respecto a la calidad financiera y el control presupuestario dentro del Gobierno Regional de Cajamarca. Aunque se reconoce que existe cierto alineamiento entre presupuesto y metas, se identifican debilidades en el seguimiento, la disponibilidad de

recursos, y los mecanismos de control para evitar desviaciones. Esto indica que la gestión presupuestal, si bien avanza, aún enfrenta retos importantes en cuanto a calidad, oportunidad y articulación con la planificación estratégica.

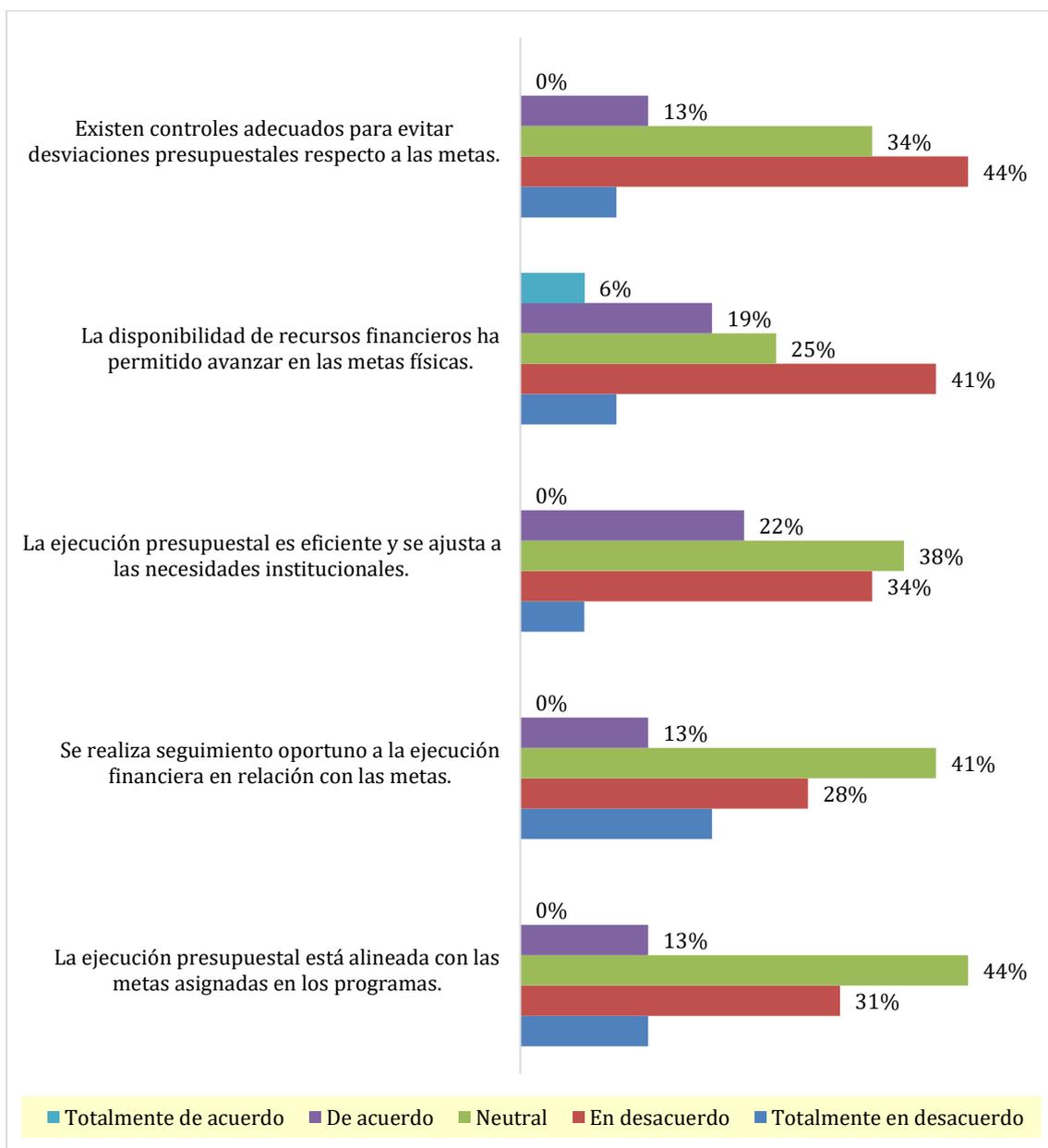
Respecto a la afirmación “La ejecución presupuestal está alineada con las metas asignadas en los programas”, el 47% de los encuestados estuvo en desacuerdo, el 22% fue neutral y solo el 31% manifestó su conformidad. Este resultado refleja que, aunque existe una planificación presupuestal vinculada a metas, en la práctica no siempre se ejecuta conforme a dicha programación, generando desviaciones entre lo planificado y lo ejecutado.

Ante la afirmación “Se realiza seguimiento oportuno a la ejecución financiera en relación con las metas”, el 41% de los funcionarios expresó su desacuerdo, el 38% adoptó una posición neutral y solo el 21% estuvo de acuerdo. Este dato evidencia que los mecanismos de seguimiento financiero aún no son percibidos como eficientes ni consistentes por parte del personal responsable de los procesos de ejecución.

Sobre la afirmación “La ejecución presupuestal es eficiente y se ajusta a las necesidades institucionales”, el 50% manifestó desacuerdo, el 31% se mantuvo neutral y solo el 19% estuvo de acuerdo. Este resultado refleja una crítica directa a la eficiencia del uso del presupuesto público, lo cual puede estar vinculado a problemas de asignación, retrasos, o rigideces normativas.

Frente a la afirmación “La disponibilidad de recursos financieros ha permitido avanzar en las metas físicas”, el 47% se mostró en desacuerdo, el 38% fue neutral y solo el 15% estuvo de acuerdo. Esta percepción indica que uno de los factores limitantes para avanzar en la ejecución física es la falta de recursos oportunos y suficientes, lo cual compromete la efectividad de los programas presupuestales.

Figura 15 Resultados de las preguntas del Indicador Avance presupuestal respecto a las metas asignadas



Nota. Estimado en base a los resultados de la encuesta aplicada

Respecto a la afirmación “Existen controles adecuados para evitar desviaciones presupuestales respecto a las metas”, el 53% manifestó su desacuerdo, el 34% fue neutral y solo el 13% estuvo de acuerdo. Este resultado evidencia una debilidad importante en el sistema de control presupuestal, lo que podría permitir desviaciones financieras no previstas que comprometan la eficacia del gasto público.

4.3. Contrastación de las hipótesis de investigación

La validación de la hipótesis de la tesis requiere primero se determina la distribución de los datos para elegir el coeficiente de correlación a utilizar; en la tabla 9 se muestran los resultados de las pruebas de normalidad Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk aplicadas a las variables “Planificación Estratégica” y “Ejecución Presupuestal” que permiten determinar la distribución de los datos y, por tanto, el tipo de estadístico que debe emplearse para analizar su relación. Para la variable “Planificación Estratégica”, los valores de significancia en ambas pruebas son superiores a 0.05 (Kolmogorov-Smirnov: 0.144; Shapiro-Wilk: 0.302), lo que indica que esta variable sigue una distribución normal. Sin embargo, en el caso de la “Ejecución Presupuestal”, los valores de significancia son inferiores a 0.05 (Kolmogorov-Smirnov: 0.016; Shapiro-Wilk: 0.007), lo que permite rechazar la hipótesis de normalidad, evidenciando que esta variable no sigue una distribución normal.

Tabla 9 Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Planificación Estratégica	0.135	32	0.144	0.962	32	0.302
Ejecución presupuestal	0.173	32	0.016	0.902	32	0.007

Nota. Corrección de significación de Lilliefors. Estimado en SPSS 25.

Dado que una de las variables (Ejecución Presupuestal) no presenta distribución normal, no es apropiado emplear el coeficiente de correlación de Pearson, que requiere normalidad en ambas variables. En su lugar, se debe utilizar el coeficiente de correlación de Spearman, el cual es una prueba no paramétrica adecuada para determinar el grado de asociación entre dos variables ordinales o cuando al menos una de ellas no sigue una distribución normal. Este coeficiente permitirá analizar con mayor rigor la relación

existente entre la planificación estratégica y la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca, sin vulnerar los supuestos estadísticos necesarios.

Procedemos ahora a realizar la prueba de hipótesis correspondiente

La prueba estadística de contrastación de la hipótesis general indica:

Hipótesis Nula (H_0):

La Planificación estratégica no se relaciona de manera positiva y alta con la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca.

Hipótesis Alternativa (H_a):

La Planificación estratégica se relaciona de manera positiva y alta con la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca.

Nivel de significancia: $\alpha=0,05$

Regla de decisión:

Si $p < \alpha$; se rechaza la hipótesis nula

Si $p \geq \alpha$; se acepta a hipótesis nula

Prueba estadística: significancia estadístico rho de Spearman

La Tabla 10 revela una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre la variable “Planificación Estratégica” y la “Ejecución Presupuestal”, con un coeficiente rho de Spearman de 0.872 y un valor de significancia de 0.000. Esto indica que, a medida que mejora la planificación estratégica en el Gobierno Regional de Cajamarca, también lo hace la ejecución del presupuesto asignado o por el contrario, si la planificación no es buena eso se va a ver reflejado en una mala ejecución presupuesal. El coeficiente tan elevado sugiere que ambas variables están fuertemente asociadas y que una planificación estratégica apropiada incide directamente en la capacidad institucional para ejecutar sus recursos de manera adecuada.

Tabla 10 *Indicador de correlación de rho de Spearman*

Correlación	Variable: Ejecución presupuestal	
	rho de Spearman	Significancia bilateral
Variable: Planificación estratégica	0.872	0.000
Dimensión 1: Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC)	0.785	0.000
Dimensión 1: Plan Estratégico Institucional (PEI)	0.852	0.000
Dimensión 1: Plan Operativo Institucional (POI)	0.763	0.000

Leyenda:

Correlación de rango de Spearman menor a 0.4 = Nivel de correlación baja

Correlación de rango de Spearman entre 0.4 y 0.7 = Nivel de correlación moderada

Correlación de rango de Spearman mayor 0.7 = Nivel de correlación alta

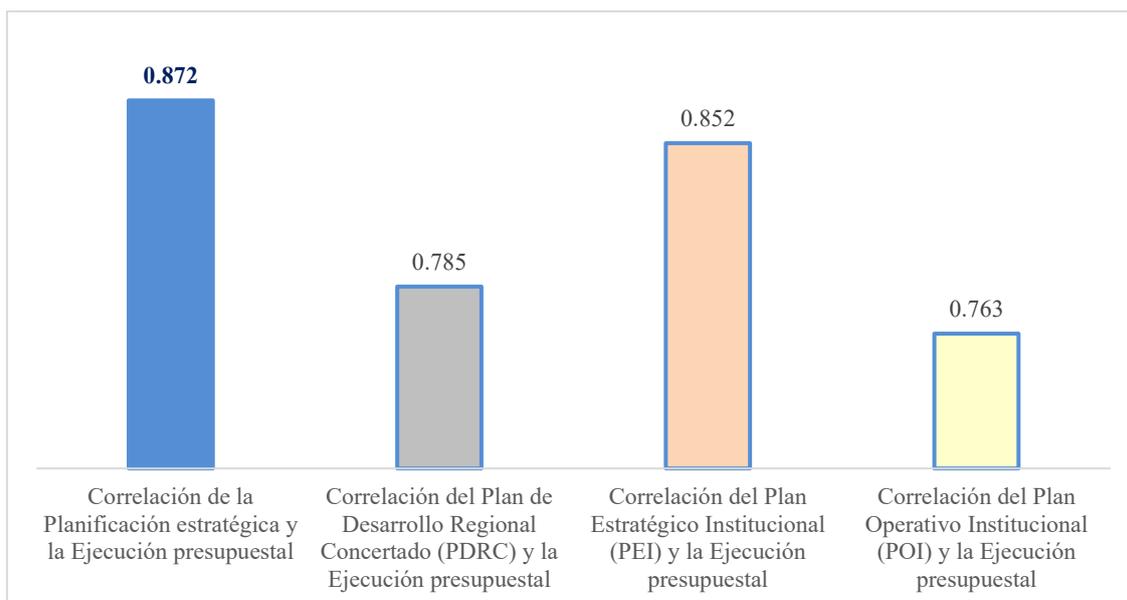
Nota. Significancia menor a 0.05, basado en el pvalor (significancia bilateral).

Asimismo, al desagregar la variable “Planificación Estratégica” en sus tres dimensiones, se observa que todas presentan también una correlación alta con la ejecución presupuestal. En el caso del Plan Estratégico Institucional (PEI), el coeficiente es 0.852, lo que refleja que la correcta formulación y seguimiento del PEI tiene un impacto sustancial en el cumplimiento del presupuesto. Le sigue el Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC) con un coeficiente de 0.785, lo cual confirma la relevancia de una visión y objetivos regionales claros y consensuados para orientar una gestión presupuestal apropiada. Por su parte, el Plan Operativo Institucional (POI) también mantiene una correlación alta (0.763), evidenciando que las acciones operativas anuales deben estar alineadas estratégicamente para lograr un adecuado uso de los recursos.

En todos los casos, los valores de significancia bilateral son menores a 0.05, lo que valida estadísticamente la existencia de relaciones significativas entre las dimensiones de planificación estratégica y la ejecución del presupuesto. Estos hallazgos sustentan la hipótesis de que una buena planificación no solo proporciona una ruta clara

de acción institucional, sino que también favorece el cumplimiento financiero y físico de las metas públicas. De este modo, la planificación estratégica no es un ejercicio burocrático, sino una herramienta fundamental para una gestión pública de calidad y orientada a resultados.

Figura 16 Correlación de Rho de Spearman de la variable Planificación estratégica y sus dimensiones con la variable Ejecución presupuestaria



Nota. Los resultados se analizaron utilizando el coeficiente de Spearman, debido a que las pruebas de normalidad (Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk) indicaron que las variables involucradas no presentan una distribución normal. Spearman, al ser un método no paramétrico, se ajusta adecuadamente a este tipo de datos, permitiendo evaluar la fuerza y dirección de las relaciones sin requerir normalidad.

Decision:

Los resultados de la contrastación de hipótesis indican que existe una relación positiva y alta entre la planificación estratégica y la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca, con un coeficiente de Spearman de 0.872 y un p-valor de 0.000, lo que demuestra que la relación es estadísticamente significativa. Esta fuerte asociación valida la hipótesis general y resalta que una planificación estratégica sólida está directamente vinculada con una mejor ejecución del presupuesto, reflejando eficiencia institucional. Sin embargo, pese a esta alta correlación, la ejecución de las metas físicas solo alcanzó el 78.7 % en el año 2024, lo que sugiere que, si bien los recursos financieros

están siendo utilizados, no siempre se traducen plenamente en productos o servicios que mejoran el bienestar de la población.

Tabla 11 *Contrastación de las hipótesis específicas*

Hipótesis	Contrastación	Conclusión
Hipótesis General: La Planificación estratégica se relaciona de manera positiva y alta con la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca.	El valor del coeficiente rho de Spearman = 0.872 indica que entre la planificación y la ejecución se presenta una correlación positiva en un nivel alto y valido (pvalor = 0.000).	Se acepta la hipótesis alterna.
He1: El Plan de Desarrollo Regional Concertado se relaciona de manera positiva y moderada con la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca.	El valor del coeficiente rho de Spearman = 0.785 indica que entre el PDRC y la ejecución se presenta una correlación positiva en un nivel alto y valido (pvalor = 0.000).	Se acepta la hipótesis alterna.
He2: El Plan Estratégico Institucional se relaciona de manera positiva y moderada con la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca.	El valor del coeficiente rho de Spearman = 0.852 indica que entre el PEI y la ejecución se presenta una correlación positiva en un nivel alto y valido (pvalor = 0.000).	Se acepta la hipótesis alterna.
He3: El Plan Operativo Institucional se relaciona de manera positiva y alta con la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca	El valor del coeficiente rho de Spearman = 0.763 indica que entre el POI y la ejecución se presenta una correlación positiva en un nivel alto y valido (pvalor = 0.000).	Se acepta la hipótesis alterna.

Nota. Basado en lo detallado en la tabla 10.

En relación con el Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC), se observa una correlación también alta ($\rho = 0.785$) con la ejecución presupuestal, lo cual demuestra que una visión regional clara y concertada influye positivamente en el uso adecuado de los recursos. Esta relación confirma que los lineamientos y objetivos estratégicos definidos en el PDRC guían adecuadamente la asignación y ejecución del presupuesto. No obstante, la brecha entre ejecución financiera y física indica que aún persisten dificultades en la implementación material de los proyectos, especialmente en sectores como salud, educación y transporte, donde se concentran mayores montos pero también más trabas burocráticas o deficiencias operativas.

Por su parte, el Plan Estratégico Institucional (PEI) muestra una correlación muy alta con la ejecución presupuestal ($\rho = 0.852$), evidenciando que los objetivos estratégicos institucionales están correctamente alineados con la gestión presupuestal. Esto sugiere que el PEI constituye una herramienta clave para traducir las metas del PDRC en acciones concretas y financiadas. Sin embargo, la eficacia de esta planificación institucional se ve limitada cuando no se ejecutan completamente las metas físicas, lo cual puede atribuirse a problemas estructurales como la demora en la formulación de proyectos, trabas administrativas o mala gestión de recursos humanos.

El Plan Operativo Institucional (POI), que representa la planificación anual más específica, también mantiene una alta correlación con la ejecución presupuestal ($\rho = 0.763$). Esto refuerza la idea de que las acciones planificadas a corto plazo están alineadas con el presupuesto asignado. Sin embargo, la ejecución física de metas por debajo del 80 % revela que existen limitaciones en la capacidad operativa del Gobierno Regional, las cuales impiden traducir eficientemente el presupuesto en resultados de beneficio para la población. Esta situación evidencia la necesidad de mejorar no solo la calidad de la planificación, sino también los procesos técnicos, logísticos y administrativos que permiten ejecutar los proyectos en los plazos y condiciones esperadas.

4.4. Discusión de los resultados

Los resultados obtenidos en el análisis del alineamiento entre el PDRC, PEI y POI del Gobierno Regional de Cajamarca para el año 2024 —con una ejecución física de metas del 78.7 % y una ejecución financiera del 95.3 %, así como una alta correlación de Spearman ($\rho = 0.872$) entre planificación estratégica y ejecución presupuestal— se relacionan estrechamente con:

Los hallazgos de Bahamondes Villalobos (2022). dicha investigación en municipalidades chilenas destaca que el éxito de la planificación estratégica depende no

solo de su diseño técnico, sino del involucramiento de actores y la capacidad de monitoreo. Al igual que en Cajamarca, el desafío no es tanto la falta de planificación o recursos, sino las dificultades operativas y estructurales para traducir esa planificación en ejecución física oportuna, especialmente en sectores con alto gasto como educación, salud y transporte.

Por su parte, la tesis de Bravo, Díaz y Meneces (2019) subraya la necesidad de contar con políticas de gestión presupuestal estructuradas y sostenibles, basadas en lineamientos claros y herramientas de evaluación. Esto se vincula directamente con el caso de Cajamarca, donde el peso de los Objetivos Estratégicos Institucionales (como educación con 48 % de prioridad y más de S/ 2,295 millones de presupuesto ejecutado) demuestra una planificación estratégica sólida, pero aún con brechas físicas de cumplimiento. La correlación alta entre planificación y ejecución ($\rho > 0.76$ en todos los planes) coincide con la propuesta de estos autores: se requiere integrar la planeación con prácticas de monitoreo financiero y físico para una gestión adecuada.

En el caso de Rodríguez Calvo (2022) encontró también una alta correlación entre planificación y ejecución presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Áncash ($\rho = 0.874$; $p = 0.000$), lo cual guarda gran similitud con los resultados en Cajamarca ($\rho = 0.872$). Sin embargo, Rodríguez resalta que una percepción aceptable o deficiente de la planificación puede traducirse en baja calidad presupuestal. Esto concuerda con el hecho de que, en Cajamarca, la ejecución física no supera el 80 %, a pesar del elevado nivel de ejecución financiera, lo cual sugiere que, aunque hay una correcta asignación presupuestal, el impacto real en resultados tangibles aún enfrenta limitaciones prácticas, probablemente similares a las identificadas en Áncash: capacidad técnica, burocracia o deficiente seguimiento.

Los hallazgos de Sullón y Álvarez (2022) en la Municipalidad Provincial de Chiclayo también refuerzan esta perspectiva. Su investigación determinó una relación significativa entre planificación estratégica y ejecución presupuestal ($p < 0.000$), lo que se refleja en el estudio de Cajamarca, donde se acepta la hipótesis general y todas las específicas (PDRC, PEI, POI). Sin embargo, los autores de Chiclayo enfatizan que el impacto depende del detalle y coherencia de la planificación, lo cual también se evidencia en Cajamarca: si bien existe un claro alineamiento entre los planes y los recursos financieros, los problemas en la ejecución física (como en salud y transporte) indican fallas en la capacidad institucional para traducir la planificación en bienes o servicios concretos.

Asimismo, la tesis de Ayala y Romero (2023) en la Red de Salud de Chanchamayo aporta un matiz importante: encontraron una correlación positiva media entre programación presupuestal y ejecución ($\rho = 0.663$), lo cual resalta que, incluso con planificación, la implementación en sectores específicos como salud puede verse limitada. En Cajamarca, donde el sector salud ejecuta financieramente el 97.3 % de su presupuesto, pero físicamente solo el 83 %, se observa una problemática similar. Esto valida la recomendación de Ayala y Romero sobre reforzar los procesos de planificación en salud con capacidades técnicas, dado que la ejecución no siempre refleja efectividad en el logro de metas físicas.

Desde el ámbito local, Llalle (2022), en la Municipalidad Provincial de Jaén, encontró una correlación positiva y significativa entre planeamiento estratégico y ejecución presupuestaria ($\rho = 0.475$), aunque de menor intensidad que en Cajamarca. Aun así, ambos casos coinciden en destacar que el conocimiento y aplicación del planeamiento por parte de los colaboradores es clave. El hecho de que en Cajamarca se haya logrado una ejecución presupuestal de más del 95 % en sectores como educación y salud refleja

que existe cierto grado de competencia en el manejo del gasto, pero que aún se necesita fortalecer la implementación técnica y operativa para elevar el impacto real, especialmente en proyectos de inversión que demandan tiempo y capacidad de gestión.

En la tesis de Placencia, Rosas y Tenorio (2020) sobre el planeamiento estratégico de Cajamarca, se plantea que el desarrollo regional debe centrarse en sectores clave como agricultura, minería, turismo y educación. Este planteamiento se refleja claramente en el caso actual: Cajamarca ha priorizado la educación (48 %) y sectores productivos como agropecuario (3 %), ejecutando más de S/ 83 millones en este último. Sin embargo, como se evidencia en la ejecución física por debajo del 80 %, los retos para consolidar los sectores estratégicos siguen vigentes. Además, la mención a la necesidad de mejorar transporte y comunicaciones también se conecta con los resultados analizados, donde este sector presenta solo 64 % de ejecución física.

Por último, la investigación de Hernández Vásquez (2022) demuestra que las dimensiones de la gestión administrativa —principalmente la planificación ($\rho = 0.818$)— tienen una influencia decisiva sobre la ejecución presupuestal. Este resultado es completamente coherente con lo hallado en Cajamarca, donde la correlación entre planificación estratégica y ejecución supera el 87 %. La diferencia entre la ejecución física y financiera detectada en Cajamarca también puede explicarse por factores administrativos como el control, la dirección y la organización, reforzando el llamado de Hernández a profesionalizar la gestión pública y fortalecer estas dimensiones para cerrar brechas en la implementación efectiva del presupuesto.

A nivel teórico, la tesis demuestra ser congruente con el planteamiento de la *economía del bienestar*, este resultado se alinea con el principio de eficiencia propuesto por Pareto y Pigou, que plantea que los recursos deben ser asignados de modo que los

beneficios sociales superen los costos sociales. La priorización de sectores como educación (48 % de prioridad y más de S/ 2,230 millones ejecutados) y salud (25 % de prioridad y más de S/ 1,000 millones ejecutados) sugiere una intención clara de maximizar la utilidad colectiva a través del gasto público, respondiendo así a necesidades fundamentales de la población y mejorando su calidad de vida, en concordancia con el enfoque de Samuelson.

No obstante, el resultado también revela una ejecución física de metas solo del 78.7 %, lo que pone de manifiesto desafíos estructurales para transformar el gasto en resultados tangibles. Esto se relaciona con las advertencias de Hayek sobre los límites de la intervención estatal, ya que una ejecución ineficiente —debido a burocracia o corrupción— puede generar una asignación subóptima de recursos, disminuyendo el impacto social del presupuesto. A pesar de que los fondos se utilizan (ejecución financiera del 95.3 %), la falta de concreción material de obras o servicios reduce el bienestar colectivo, pues no se logra el efecto multiplicador deseado. Esta discrepancia entre planificación y resultados tangibles afecta directamente el principio de equidad, al no beneficiar por igual a todos los sectores poblacionales.

Por otro lado, el estudio reafirma el enfoque de Sen sobre la importancia de ampliar las capacidades individuales y garantizar libertades como elementos clave del bienestar. La priorización de políticas sociales orientadas a personas en situación de vulnerabilidad —como protección social (89.2 %) y previsión social (99.9 %)— refuerza la dimensión de justicia social que promueve Sen, al asignar recursos a sectores que fortalecen las libertades reales de los ciudadanos más excluidos. Esta asignación presupuestal es una manifestación práctica de la equidad redistributiva, y contribuye a cerrar brechas sociales en el departamento, aunque con oportunidades de mejora en su ejecución física.

El marco de la economía del bienestar también resalta el papel del Estado en corregir fallos de mercado y garantizar servicios esenciales. En Cajamarca, esto se refleja en la coherencia entre el PDRC, PEI y POI, donde las políticas públicas priorizan la salud, educación, infraestructura productiva y agricultura familiar. Esta planificación integral tiene el potencial de generar un bienestar sostenible y multidimensional, alineado con los postulados de Marshall, que aboga por aumentar la satisfacción social a través de una economía eficiente. La inversión en infraestructura y capacidades humanas impulsa la competitividad regional y la inclusión económica, promoviendo un desarrollo más equitativo.

En síntesis, el estudio realizado en Cajamarca se enmarca sólidamente en los principios de la economía del bienestar, al mostrar una alineación estratégica clara y una ejecución presupuestal eficiente, orientada a sectores prioritarios para el desarrollo humano. Sin embargo, las limitaciones en la ejecución física evidencian que aún existen barreras institucionales para alcanzar una eficiencia plena en la entrega de bienes y servicios públicos. Esto exige fortalecer la capacidad operativa y el control en la implementación del gasto, de modo que se materialice el bienestar prometido en los planes. Tal como señalan Pigou y Sen, no basta con asignar el recurso: debe garantizarse su transformación en beneficios reales que mejoren las condiciones de vida y amplíen las libertades de la población.

V. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

5.1. Conclusiones

Se encontró una relación positiva y alta entre la planificación estratégica y la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Cajamarca, con un coeficiente de correlación de 0.872. Este resultado evidencia que una planificación adecuada favorece una mejor gestión de los recursos públicos. No obstante, la ejecución física de metas (78.7 % en 2024) aún enfrenta limitaciones operativas que afectan la concreción de los objetivos estratégicos.

El Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC) presenta una correlación positiva alta con la ejecución presupuestal, con un coeficiente de 0.785, lo que indica que las directrices regionales están siendo consideradas en la asignación y uso de recursos. Sin embargo, la dificultad en la ejecución física refleja obstáculos en la implementación efectiva de inversiones priorizadas.

La relación entre el Plan Estratégico Institucional (PEI) y la ejecución presupuestal es también positiva y alta, con un coeficiente de 0.852. Esto sugiere que los objetivos institucionales están bien articulados con la gestión financiera. A pesar de ello, se requiere mejorar la capacidad operativa para que los resultados presupuestales se traduzcan en productos tangibles.

El Plan Operativo Institucional (POI) mantiene una correlación positiva alta con la ejecución presupuestal, con un coeficiente de 0.763. Este hallazgo confirma el alineamiento de corto plazo entre planificación y ejecución, aunque persisten desafíos en la ejecución física que limitan el logro integral de las metas institucionales.

5.2. Sugerencias

El Gobierno Regional de Cajamarca debe fortalecer las capacidades operativas y técnicas del equipo de planificación y presupuesto mediante programas de capacitación continua, con énfasis en gestión por resultados y formulación de proyectos de inversión pública, para reducir las brechas entre ejecución financiera y física.

Establecer un sistema de seguimiento y retroalimentación periódica del PDRC que integre indicadores de avance físico y social, permitiendo ajustes oportunos en las acciones del gobierno regional para una mejor implementación de las políticas de desarrollo territorial.

Mejorar la articulación entre los objetivos estratégicos del PEI y los proyectos incluidos en el POI, mediante mesas técnicas interferenciales, a fin de garantizar que las inversiones estén alineadas y priorizadas conforme al plan institucional.

Perfeccionar la programación de actividades del POI promoviendo una mayor participación de la ciudadanía y garantizando la transparencia en la toma de decisiones y uso de recursos, lo que permitirá anticipar riesgos de ejecución y fortalecer el cumplimiento de metas, especialmente en los sectores con alta inversión como salud, educación y transporte.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayala y Romero (2023) en su tesis “*Programación presupuestal y Ejecución del Presupuesto de la Red de Salud de Chanchamayo – 2019*”, tesis de Pre grado. [Universidad Peruana Los Andes].
- Bahamondes Villalobos (2022) “*Gestión de la Planificación Estratégica en el Gobierno Local: Estudio de caso comparativo de municipalidades de la Región Metropolitana de Chile*” tesis de Maestría [Universidad de Chile].
- Bravo, Díaz y Meneces (2019) “*Propuesta de implementación de la política de gestión presupuestal y eficiencia del gasto público en la empresa de servicios públicos de Sandoná, EMSAN E.S.P. Año 2021*”. Tesis de Grado [Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano]
- Cárdenas, J. (2020). *La descentralización fiscal en el Perú: Avances y retos pendientes*. Fondo Editorial PUCP
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2021). *El Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico: Una visión integral para la planificación nacional*. CEPLAN. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/documentos>
- CEPLAN. (2019). *Planificación estratégica para el desarrollo del Perú*. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
- CEPLAN. (2020). *Lineamientos para la elaboración del Plan Operativo Institucional (POI)*. CEPLAN. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe>
- CEPLAN. (2023). *Guía metodológica para el Planeamiento Estratégico Sectorial*. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe>
- Contraloría General de la República. (2021). *Informe anual de transparencia en los gobiernos regionales*. Lima: Contraloría General de la República
- Contraloría General de la República. (2022). *Informe sobre la eficiencia en la gestión de recursos públicos en regiones del Perú*. Lima: Contraloría General de la República

- Decreto Legislativo N.º 1440, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público. (2018)
- Hayek, F. A. (1944). *The Road to Serfdom*. University of Chicago Press
- Hernández Vásquez (2022) en su tesis “*Gestión Administrativa y la Ejecución Presupuestal de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Cajamarca, 2020*” tesis de Maestría. [Universidad Nacional de Cajamarca].
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill
- Hernández Sampieri, Roberto / Fernández Collado, Carlos / Baptista Lucio, Pilar; (2015) “*Metodología de la investigación*” McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, Sexta Edición, Mexico D.F.
- Keynes, J. M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest, and Money*. London: Macmillan
- Ley N.º 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. (2004)
- Ley N.º 27867 - Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. (2002). *Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC)*. Congreso de la República del Perú. Recuperado de <https://www.congreso.gob.pe>
- Llalle (2022) en su investigación “*Planeamiento estratégico y ejecución presupuestaria en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Jaén 2022*”. Tesis de pre grado. [Universidad Cesar Vallejo].
- Marshall, A. (1920). *Principles of Economics*. Macmillan
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Guía para la elaboración y articulación de planes estratégicos en el sector público*. Lima: MEF. Recuperado de [URL del documento, si aplica]
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Guía de articulación entre planificación estratégica y presupuesto público*. Lima: MEF
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Guía de ejecución presupuestal: Normas y procedimientos*. Lima: MEF

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Manual de Ejecución Presupuestaria: Enfoque basado en resultados*. Lima: MEF. Recuperado de [URL del documento, si aplica]
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Manual de Programación y Gestión Presupuestal*. Lima: MEF
- Musgrave, R. A. (1959). *The Theory of Public Finance: A Study in Public Economy*. New York: McGraw-Hill
- Pareto, V. (1906). *Manual of Political Economy*. Augustus M. Kelley
- Pérez, L., & Morales, J. (2020). *Gestión pública y presupuestos: Una perspectiva regional*. Editorial de Gestión Pública
- Pigou, A. C. (1920). *The Economics of Welfare*. Macmillan
- Placencia, Rosas y Tenorio (2020) en su tesis “*Planeamiento Estratégico de la Provincia de Cajamarca*” tesis de Maestría. [Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Quispe, M., & Santiváñez, R. (2021). Desafíos en la ejecución presupuestaria en los gobiernos regionales del Perú. *Revista de Economía y Gestión Pública*, 15(2), 44-56
- Rodríguez Calvo (2022) en su investigación “*Planificación y Ejecución Presupuestal en la Dirección Regional de Educación de Ancash*”. Tesis de Pre grado. [Universidad Señor de Sipán].
- Samuelson, P. A. (1947). *Foundations of Economic Analysis*. Harvard University Press
- Samuelson, P. A. (1954). The Pure Theory of Public Expenditure. *The Review of Economics and Statistics*, 36(4), 387-389. <https://doi.org/10.2307/1925895>
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford University Press
- Stiglitz, J. E. (2000). *Economics of the Public Sector* (3rd ed.). New York: W.W. Norton & Company
- Sullón y Álvarez (2022) “*Planeamiento estratégico y su influencia en la ejecución presupuestal en la Municipalidad Provincial de Chiclayo, 2021*” Tesis de pre grado. [Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo].
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Limusa.

APENDICE

Apéndice 1: Cuestionario a funcionarios del GORECAJ

Pedimos que responda con la mayor objetividad en base a su propia percepción en base a la siguiente escala.

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Neutral
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Índices	N°	Pregunta	1	2	3	4	5
% de metas del PDC implementadas.	1	La mayoría de las metas del Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC) han sido implementadas en los últimos años.					
	2	Existen mecanismos claros para el seguimiento de la implementación de las metas del PDRC.					
	3	Las metas del PDRC se han incorporado efectivamente en los planes operativos institucionales.					
	4	La implementación de las metas del PDRC ha contribuido a resolver las principales problemáticas regionales.					
	5	Se cuenta con reportes periódicos que evidencian el cumplimiento de las metas del PDRC.					
Nivel de participación ciudadana en el PDC.	6	La ciudadanía fue adecuadamente informada sobre el proceso de formulación del PDRC.					
	7	Se facilitó la participación de diversos actores (organizaciones sociales, sector privado, etc.) en el diseño del PDRC.					
	8	Los aportes de la sociedad civil fueron tomados en cuenta en la formulación del PDRC.					
	9	Hubo espacios de diálogo y concertación para recoger propuestas ciudadanas para el PDRC.					
Nivel de alineación del PEI con los objetivos regionales.	10	La participación ciudadana contribuyó a legitimar las metas y objetivos del PDRC.					
	11	El Plan Estratégico Institucional (PEI) está alineado con las prioridades del PDRC.					
	12	Los objetivos estratégicos del PEI responden a los problemas identificados a nivel regional.					
	13	Se consideraron los objetivos del PDRC durante la elaboración del PEI.					
	14	Existe consistencia entre las metas del PEI y los objetivos regionales.					
	15	Los planes operativos anuales derivan de un PEI alineado con el desarrollo regional.					
	16	La institución evalúa periódicamente el avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del PEI.					

Cumplimiento de los objetivos estratégicos	17	Los objetivos estratégicos del PEI son realistas y alcanzables.						
	18	Se dispone de recursos suficientes para cumplir con los objetivos estratégicos del PEI.						
	19	Se han cumplido los plazos establecidos para las metas estratégicas del PEI.						
	20	Existe un compromiso institucional para lograr los objetivos estratégicos del PEI.						
% de actividades ejecutadas respecto al POI.	21	Las actividades programadas en el POI se ejecutan en los plazos previstos.						
	22	Las actividades del POI son consistentes con las metas estratégicas de la institución.						
	23	La ejecución de las actividades del POI responde a las demandas ciudadanas.						
	24	Hay un seguimiento constante del cumplimiento de las actividades del POI.						
	25	Se realizan ajustes oportunos cuando hay retrasos en la ejecución de actividades del POI.						
Cumplimiento del cronograma operativo anual.	26	La ejecución del POI alcanza los niveles de cumplimiento programados anualmente.						
	27	Se cuenta con indicadores claros para medir el cumplimiento del POI.						
	28	Los responsables de las actividades del POI cumplen con sus funciones según lo planificado.						
	29	La asignación presupuestal ha permitido cumplir con las actividades del POI.						
	30	El cumplimiento del POI contribuye al logro de los objetivos institucionales.						
% de avance de metas físicas de los programas.	31	Se reporta periódicamente el avance de las metas físicas de los programas presupuestales.						
	32	Las metas físicas definidas son claras y medibles.						
	33	El avance de las metas físicas está relacionado con la mejora de los servicios a la población.						
	34	Se cuenta con mecanismos adecuados para monitorear las metas físicas.						
	35	El avance físico de los programas se encuentra dentro de lo programado anualmente.						
Desviación presupuestaria respecto a las metas asignadas.	36	La ejecución presupuestal está alineada con las metas asignadas en los programas.						
	37	Se realiza seguimiento oportuno a la ejecución financiera en relación con las metas.						
	38	La ejecución presupuestal es eficiente y se ajusta a las necesidades institucionales.						
	39	La disponibilidad de recursos financieros ha permitido avanzar en las metas físicas.						
	40	Existen controles adecuados para evitar desviaciones presupuestales respecto a las metas.						

Apéndice 2: Tabulación de datos utilizados en el estudio

Nº	Planificación Estratégica			Ejecución presupuestal		PUNTAJES TOTALES	
	Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC)	Plan Estratégico Institucional (PEI)	Plan Operativo Institucional (POI)	Ejecución física (programa presupuestal)	Ejecución financiera (programa presupuestal)	Planificación Estratégica	Ejecución presupuestal
1	22	20	20	11	11	62	22
2	22	28	30	11	11	80	22
3	27	38	29	15	14	94	29
4	31	34	28	14	12	93	26
5	31	35	34	17	18	100	35
6	30	30	30	13	11	90	24
7	20	19	21	9	9	60	18
8	32	39	41	19	17	112	36
9	34	37	32	15	16	103	31
10	26	27	32	11	12	85	23
11	27	32	27	14	13	86	27
12	34	35	36	21	19	105	40
13	16	23	23	12	10	62	22
14	34	34	26	19	16	94	35
15	37	38	41	19	18	116	37
16	27	32	31	13	12	90	25
17	20	19	13	12	8	52	20
18	29	27	32	11	9	88	20
19	28	28	29	14	15	85	29
20	21	20	20	10	11	61	21
21	28	34	34	19	18	96	37
22	26	28	29	13	12	83	25
23	22	30	25	10	10	77	20
24	20	22	22	10	8	64	18
25	28	49	50	20	15	127	35
26	29	37	38	20	19	104	39
27	15	20	22	11	12	57	23
28	27	37	38	15	18	102	33
29	15	19	24	10	10	58	20
30	29	24	29	13	12	82	25
31	20	21	19	11	10	60	21
32	24	27	22	13	10	73	23

Fun	Planificación estratégica y ejecución presupuestal																																								
	Planificación Estratégica																								Ejecución presupuestal																
	Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC)										Plan Estratégico Institucional (PEI)								Plan Operativo Institucional (POI)						Ejecución física (programa presupuestal)					Ejecución financiera (programa presupuestal)											
	Metas del PDRC implementadas.					Participación ciudadana en el diseño del PDRC.					Alineación del PEI con los objetivos regionales.				Cumplimiento de los objetivos estratégicos del PEI.				Actividades ejecutadas respecto al POI.			Cumplimiento del Plan operativo anual.			Avance de metas físicas de los programas.					Avance presupuestal respecto a las metas asignadas.											
	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	p37	p38	p39	p40	
1	2	1	2	3	1	2	3	3	2	3	2	2	3	1	2	3	2	1	1	3	1	3	2	2	2	2	3	1	2	2	1	3	2	2	3	2	2	2	3	2	
2	2	2	1	2	4	3	2	3	1	2	1	2	4	3	3	4	3	3	2	3	2	4	2	4	3	3	3	2	4	3	1	3	2	3	2	1	3	3	2	2	
3	3	3	3	4	3	2	2	3	2	2	5	5	5	4	3	3	3	3	4	3	3	2	4	2	2	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	
4	3	4	3	3	3	3	5	3	1	3	4	4	2	5	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	
5	4	3	4	3	3	4	4	3	1	2	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	
6	4	3	3	4	4	2	2	3	3	2	2	3	4	4	3	4	2	2	2	4	2	3	2	4	3	4	3	4	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	
7	2	1	2	3	3	3	1	1	3	1	3	1	1	2	1	3	3	1	3	1	3	1	2	1	1	3	1	3	3	3	2	1	3	2	1	1	2	2	1	3	
8	3	2	4	3	4	3	4	3	3	3	5	5	5	4	5	3	3	4	2	3	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	3	3	3	4	4	3	
9	3	3	3	4	3	4	5	5	1	3	4	3	5	5	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3
10	3	2	2	3	4	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	4	3	4	2	2	3	2	3	3	3	4	4	4	2	4	2	2	2	3	2	3	1	2	4	2	
11	3	4	3	3	3	4	2	2	1	2	4	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	2	2	2	3	4	3	2	3	2	2	3	2	4	2	
12	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
13	1	3	1	1	1	2	2	2	2	1	3	3	3	3	2	1	3	1	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	2	1	1	3	2	3	3	3	1	1	2	3	
14	2	4	2	2	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	2	2	3	2	4	4	2,5	4	2	3	2	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	
15	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	5	3	5	4	3	4	2	3	2	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	3	
16	2	2	4	4	2	4	2	2	1	4	3	3	4	2	3	3	4	2	4	4	3	2	3	2	4	3	4	3	3	4	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	
17	1	3	1	1	3	3	2	1	3	2	3	2	1	2	3	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	3	1	3	3	2	2	1	2	1	2	

18	3	4	3	4	2	3	4	2	2	2	3	3	2	2	4	4	2	3	2	2	3	4	4	2	2	4	4	2	4	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2		
19	4	2	2	4	3	3	2	4	2	2	4	3	2	3	2	3	3	2	2	4	2	4	2	3	4	4	2	2	2	4	3	3	2	4	2	3	2	4	3	3		
20	1	1	3	3	2	3	1	2	3	2	3	2	3	1	1	1	2	1	3	3	1	1	2	3	1	1	3	2	3	3	2	1	3	1	3	2	3	3	2	1		
21	3	3	2	4	3	3	3	3	1	3	4	4	4	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	
22	4	4	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	4	4	2	2	1	3	4	3	3	4	3	3	2	4	2	2	3	3	2	3	2	3	1	3	3	2	3		
23	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	4	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
24	3	3	1	2	2	2	2	3	1	1	2	3	3	2	3	1	2	2	1	3	2	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2	2	2		
25	3	3	3	3	4	2	3	3	2	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	3	4	3	2	3		
26	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
27	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	3	2	1	3	2	1	2	1	2	3	2	1	3	2	3	1	2	2	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	1	
28	2	3	3	3	3	1	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4	2	4	5	5	2	3	3	3	3	4	4	3	3	5	3	
29	3	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	3	2	2	1	2	2	1	2	3	2	1	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	1	2	3	1	3	2	1		
30	2	2	3	4	2	2	3	4	3	4	4	3	2	2	2	2	2	3	2	2	4	2	2	4	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2		
31	3	2	3	1	1	3	2	1	2	2	3	3	2	2	3	1	1	2	1	3	3	2	1	1	3	1	2	3	2	1	2	3	1	3	2	3	1	1	2	3		
32	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	