

Lima, 3 de abril de 2025



**Escuela Nacional de
Administración Pública**

La facultad de saber servir

¿Cumplimiento de la norma presupuestaria o culminación del proyecto?

ESTE DOCUMENTO HA SIDO PRODUCIDO EN EL MARCO DEL PROYECTO
"BANCO DE CASOS DE LA ENAP".

SU USO EN AULA ES GRATUITO CON APROBACIÓN EXPRESA DE LA
ESCUELA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

PARA MAYOR INFORMACIÓN ESCRÍBANOS A casos-enap@servir.gob.pe

Caso: ¿Cumplimiento de la norma presupuestaria o culminación del proyecto? ¹

El Fenómeno El Niño 1997-1998 fue uno de los más intensos en 150 años, causó graves daños en Perú, especialmente en Piura, con más de 120,000 damnificados y grandes pérdidas en los sectores agrícolas, transporte, vivienda y pesca. Gracias a obras preventivas del gobierno las pérdidas se redujeron de un estimado de US\$ 10,000 millones a US\$ 1,800 millones.

Ante la previsión de un Niño moderado en 2002-2003, el gobierno decidió ejecutar un programa de prevención, pero la aprobación del presupuesto se retrasó varios meses, lo que dejó solo 75 días para ejecutar los proyectos antes del cierre fiscal. Se asignaron S/. 50 millones al Ministerio de Agricultura para obras en varias regiones, pero el tiempo disponible era muy corto, lo que generó problemas en la contratación de personal, adquisición de insumos y disponibilidad de maquinaria pesada.

La Comisión Nacional de Liquidación y Transferencia de la Unidad Operativa de Proyectos Especiales del Ministerio de Agricultura (CNLT-UOPE), entidad responsable en el Ministerio de Agricultura de la ejecución del presupuesto del Programa de Prevención del Fenómeno del Niño, recibió los fondos en octubre de 2002, cuando los pliegos presupuestales estaban cerrando su ejercicio. Ante la urgencia de usar los recursos de manera eficiente sin fomentar corrupción, se estableció una supervisión estricta con visitas semanales a los proyectos, priorizando Tumbes y Piura. Para diciembre, el avance era del 100% en casi todas las regiones, excepto en Piura donde la construcción del Dique Izquierdo del Bajo Piura tenía un plazo hasta el 15 de enero de 2003.

Esto planteó dos problemas críticos: la posibilidad de lluvias inminentes que dificultarían la obra y la normativa fiscal que exigía devolver los fondos no ejecutados antes del 31 de diciembre de 2002. Tres rubros clave—combustible, alquiler de maquinaria y pago de personal—no podían adelantarse sin incumplir regulaciones.

El Director General de Administración del Ministerio de Agricultura, encargado de cumplir con la normativa presupuestal, enfrentaba un dilema: devolver los fondos y dejar la obra inconclusa, exponiendo a miles de personas a inundaciones, o encontrar una solución para culminar el dique. Si el tramo quedaba abierto, el desborde del río destruiría cultivos, viviendas y avances en la obra, aumentando el riesgo para la población.

¹ Este caso se ha elaborado sobre la base del caso propuesto por Marcelo Cedamano para la Escuela Nacional de Administración Pública. El caso puede haber sido modificado con la finalidad de proteger la confidencialidad de los protagonistas.