

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Tesis

Dirección de proyectos y ejecución del gasto en la inversión pública de la Municipalidad
Provincial de Cotabambas - Tambobamba, periodo 2023

Presentado por:

Wilson Pedraza Anguiosa

Para optar el título de Licenciado en Administración

Abancay, Perú

2025



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**Dirección de proyectos y ejecución del gasto en la inversión pública de la
Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba, periodo 2023**

Presentado por **Wilson Pedraza Anguiosa**, para optar el título de Licenciado en
Administración

Sustentado y aprobado el 20 de junio del 2025 ante el jurado evaluador:

Presidente:

Mg. Wilver Oros Torres

Primer miembro:

Mg. Hermenegildo Chaccara Huachaca

Segundo miembro:

Dra. Erika Loa Navarro

Asesor:

Mg. Josué Huamani Cayllahua



UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS
DE APURÍMAC

Licenciada por SUNEDU

CONSTANCIA DE SIMILITUD

N° 034-2025

La Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, a través de la Unidad de Investigación de la Facultad de Administración, declara que, la tesis intitulada: “**Dirección de proyectos y ejecución del gasto en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba, periodo 2023**”, para optar el título de Licenciado en Administración, presentado por el Bachiller **WILSON PEDRAZA ANGUIOSA**, ha sido sometido a un mecanismo de evaluación de verificación de similitud, a través del software TURNITIN, siendo el 13% el índice de similitud; el cual es menor al 25% establecido por el reglamento de investigación aprobado por Resolución N° 168-2024(2)-CU-UNAMBA, por lo que cumple con los criterios establecidos por la universidad.

Tamburco, 01 de octubre de 2025.



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Dr. Percy Frits Frits Peña
DIRECTOR DE UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

C.c:

Archivo.
PFPP/D/-U.I.F.A.



Agradecimiento

Expreso una sincera gratitud hacia Dios, por ser mi orientador en esta travesía. A mis progenitores y allegados, por su ininterrumpido respaldo y apoyo inquebrantable. A mi asesor de tesis, por su indispensable orientación, y a los docentes, colegas y amigos, por su colaboración y motivación.

Expreso mi reconocimiento a los funcionarios y empleados de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, quienes aportaron su tiempo y disposición para facilitar la realización de esta investigación. Este hito también evidencia su significativa contribución.



Dedicatoria

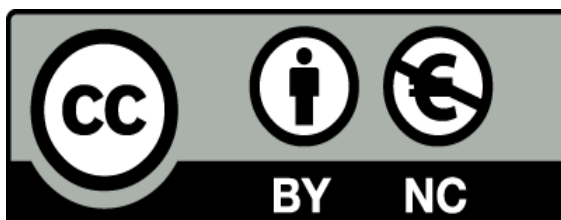
Este trabajo se dedica a mis progenitores, cuya fortaleza y sacrificio han sido constantemente inspiradores; a mi familia, por su respaldo incondicional, y a aquellos que sostienen la relevancia del esfuerzo y la educación como catalizadores de transformación.



Dirección de proyectos y ejecución del gasto en la inversión pública de la Municipalidad
Provincial de Cotabambas - Tambobamba, periodo 2023

Línea de investigación: Gestión pública

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
CAPÍTULO I	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1. Descripción del problema	5
1.2. Enunciado del Problema	8
1.2.1. Problema general	8
1.2.2. Problemas específicos	8
1.3. Justificación de la investigación	8
1.3.1. Justificación teórica	9
1.3.2. Justificación metodológica	9
1.3.3. Justificación social	9
1.4. Ubicación y contextualización	9
CAPÍTULO II	11
OBJETIVOS E HIPÓTESIS	11
2.1. Objetivos de la investigación	11
2.1.1. Objetivo general	11
2.1.2. Objetivos específicos	11
2.2. Hipótesis de la investigación	11
2.2.1. Hipótesis general	11
2.2.2. Hipótesis específicas	11
2.2.3. Operacionalización de variables	12
CAPÍTULO III	13
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	13
3.1. Antecedentes	13
3.1.1. Internacional	13
3.1.2. Nacional	15
3.1.3. Local	16
3.2. Marco teórico	17

3.2.1.	Teorías de la administración	17
3.2.2.	Teorías sobre los estilos de dirección como liderazgo	24
3.2.3.	Origen de la dirección de proyectos.	26
3.2.4.	Definición de la dirección de proyectos	27
3.2.5.	Estándares de un proyecto	28
3.2.6.	Estudio de factibilidad de un proyecto	28
3.2.7.	El estudio de sensibilidad en un proyecto.	30
3.2.8.	Ciclo de vida de un proyecto	30
3.2.9.	Procesos de la dirección de proyectos	31
3.2.10.	Metodología	31
3.2.11.	Enfoque	33
3.2.12.	Características.	33
3.2.13.	La capacidad de dirección de proyectos en el Perú.	34
3.2.14.	Tipos de proyecto de inversión	37
3.2.15.	Dirección técnica de proyectos	39
3.2.16.	Gestión estratégica y negocios	42
3.2.17.	Liderazgo	45
3.2.18.	Teorías de la gestión pública	48
3.2.19.	Inversión pública	51
3.2.20.	Geo invierte	57
3.2.21.	Modelos de inversión pública	58
3.2.22.	Gasto público	59
3.2.23.	Ejecución del gasto en el Perú	59
3.2.24.	Presupuesto público	61
3.2.25.	Ejecución Presupuestal.	63
3.2.26.	Plataformas que sirven para la acción de vigilancia.	67
3.2.27.	Certificación de gasto	68
3.2.28.	Compromiso en el proceso de ejecución	71
3.2.29.	Devengado en el proceso de ejecución	74
3.2.30.	Pagado o girado en el proceso de ejecución	77
3.3.	Marco conceptual	81
3.3.1.	Actividad	81
3.3.2.	Control presupuestario:	81



3.3.3.	Equipo del proyecto	81
3.3.4.	Gestión	81
3.3.5.	Gestión de proyectos	81
3.3.6.	Gestión de recursos	81
3.3.7.	Gobierno local	81
3.3.8.	Presupuesto del proyecto:	82
3.3.9.	Programas sociales	82
3.3.10.	Proveedor	82
CAPÍTULO IV		83
METODOLOGÍA		83
4.1.	Tipo y nivel de investigación	83
4.1.1.	Tipo de investigación	83
4.1.2.	Nivel de investigación	83
4.2.	Diseño de la investigación	83
4.3.	Población y muestra	83
4.3.1.	Población	84
4.3.2.	Muestra	84
4.4.	Técnica e instrumentos	84
4.4.1.	Técnica	85
4.4.2.	Instrumento	85
4.5.	Estadístico de investigación	85
CAPÍTULO V		86
RESULTADOS Y DISCUSIONES		86
5.1	Análisis de resultados	86
5.2	Contrastación de hipótesis	95
5.3	Discusión	100
CAPÍTULO VI		104
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		104
6.1	Conclusiones	104
6.2	Recomendaciones	105
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		107
ANEXOS		118



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización	12
Tabla 2 Perspectivas teóricas de los estilos de dirección y de liderazgo	26
Tabla 3 Organizaciones de gestión de proyectos en el mundo	32
Tabla 4 Indicadores de liderazgo	46
Tabla 5 Modalidades de ejecución de la inversión pública	53
Tabla 6 El sistema presupuestario principales problemas, consecuencias y propuestas	62
Tabla 7 Unidad de estudio de la indagación	86
Tabla 8 Estadística de confiabilidad	88
Tabla 9 Variable 1: dirección de proyectos	88
Tabla 10 Variable 2: ejecución del gasto	90
Tabla 11 Tabla cruzada de la dirección de proyectos y ejecución del gasto	91
Tabla 12 Dimensiones de la dirección de proyectos	92
Tabla 13 Resultados de las dimensiones de la ejecución de gasto	94
Tabla 15 Prueba de la normalidad	95
Tabla 16 Correlación de las variables de estudio	96
Tabla 17 Correlación de ejecución de gasto y dirección técnica de proyectos	97
Tabla 18 Correlación de ejecución de gasto y gestión estratégica y de negocios	98
Tabla 19 Correlación de ejecución de gasto y liderazgo	99

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Mapa geografico de la provincia de Cotabambas	10
Figura 2 Modelo para la iniciar un proyecto	29
Figura 3 El ciclo de vida del proyecto	30
Figura 4 Grupos de procesos de la direccion de proyectos	31
Figura 5 Modelo estructural y funcional de la gestión de proyectos	33
Figura 6 Tipos de proyectos	39
Figura 7 Crecimiento de la inversión pública y aporte	51
Figura 8 Consulta de Cartera de PMI	56
Figura 9 Fase del ciclo de inversiones	57
Figura 10 Localización Geográfica del distrito de Tambobamba	58
Figura 11 Gobiernos regionales: Avance de la ejecución de la inversión pública, 1T 2023	60
Figura 12 Evolución mensual de la inversión pública durante el año 2023	61
Figura 13 Consulta de la ejecución del gasto en el 2023	63
Figura 14 Ejecución del Gasto en el año 2022	63
Figura 15 Fase de inversión SNIP vs fase de ejecución Invierte.pe	65
Figura 16 Actividades por departamento y fuente de financiamiento	66
Figura 17 Plataformas informativas de transparencia acerca de la ejecución del gasto	67
Figura 18 Códigos para registrar el valor anualizado del compromiso	72
Figura 19 Diagrama general de procedimientos de autorización de giros en web	79
Figura 20 Variable 1: direccion de proyectos	89
Figura 21 Variable 2: ejecución del gasto	90
Figura 22 Resultados de las dimensiones de la dirección de proyectos	93
Figura 23 Resultados de las dimensiones de la ejecución de gasto	94



INTRODUCCIÓN

La dirección de proyectos y la implementación del gasto público constituyen pilares esenciales para el desarrollo sostenible de las comunidades, particularmente en escenarios donde las necesidades sociales exigen una distribución y utilización eficaz de los recursos. De acuerdo con Kerzner (2013), la gestión de proyectos constituye una disciplina estratégica que facilita la consecución de metas concretas a través de la planificación, estructuración y supervisión de recursos dentro de un marco temporal preestablecido. Esta perspectiva adquiere una relevancia particular en el contexto público, donde la gestión efectiva de proyectos puede definir el éxito o el fracaso de políticas y programas de desarrollo.

La gestión pública en los gobiernos locales, especialmente en el ámbito de la inversión pública, enfrenta múltiples desafíos, entre los cuales destaca la correcta ejecución del gasto. En este contexto, la dirección de proyectos se ha consolidado como un factor crucial para la optimización de los recursos, la eficiencia de las inversiones y la consecución de los objetivos previstos. La Municipalidad Provincial de Cotabambas, ubicada en la región de Apurímac, enfrenta dificultades en la gestión y ejecución de sus proyectos de inversión pública, lo cual podría estar relacionado con deficiencias en las prácticas de dirección de proyectos. Este estudio se enfoca en la relación entre la dirección de proyectos y la ejecución del gasto público en la Municipalidad, considerando que una gestión eficiente de los recursos es esencial para el desarrollo económico y social del distrito.

En particular, la pregunta que guía este estudio es: ¿Cuál es la relación entre la dirección de proyectos y la ejecución del gasto en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba, periodo 2023?; el objetivo general de esta tesis es establecer la relación entre la dirección de proyectos y la ejecución del gasto en la inversión pública en la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba durante el año 2023. De forma específica, se busca determinar si las dimensiones de la dirección de proyectos, como la dirección



técnica, la gestión estratégica y de negocios, y el liderazgo, influyen de manera significativa en la ejecución del gasto público.

La hipótesis general planteada en este estudio es que existe una relación significativa entre la dirección de proyectos y la ejecución del gasto en la inversión pública en la Municipalidad Provincial de Cotabambas durante el periodo 2023. Adicionalmente, se plantean tres hipótesis específicas que buscan evaluar el impacto de cada dimensión de la dirección de proyectos en la eficiencia de la ejecución del gasto público: (1) La dirección técnica de proyectos tiene un impacto positivo en la ejecución del gasto; (2) La gestión estratégica y de negocios influye de manera significativa en la ejecución del gasto; y (3) El liderazgo en la dirección de proyectos tiene un efecto positivo sobre la eficiencia en la ejecución del gasto público.

La justificación de este estudio radica en la necesidad de comprender cómo una correcta dirección de proyectos puede mejorar la ejecución del gasto público, optimizando los recursos disponibles en un contexto local con recursos limitados. La mejora en la gestión de los proyectos puede, en última instancia, garantizar que las inversiones en infraestructura y otros servicios públicos se traduzcan en un mayor bienestar para la población.

Este estudio se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño correlacional, utilizando el Rho de Spearman como técnica estadística para medir la relación entre las variables. Para ello, se aplicará una encuesta a los responsables de la gestión de proyectos dentro de la municipalidad, con el objetivo de obtener datos sobre las prácticas de dirección de proyectos y la ejecución del gasto en los proyectos de inversión pública.

La estructura de la tesis se organiza en seis capítulos: el Capítulo 1, 2,3,4,5 y 6, el último ofrece una discusión y conclusiones, donde se analizarán los hallazgos en relación con la literatura existente, y se proporcionarán recomendaciones para mejorar la dirección de proyectos y la ejecución del gasto en la Municipalidad Provincial de Cotabambas.



RESUMEN

Esta tesis tiene como objetivo analizar la relación entre la dirección de proyectos y la ejecución del gasto en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, durante el periodo 2023. Se plantea como hipótesis general que existe una relación significativa entre ambas variables, evaluadas a través de tres dimensiones: dirección técnica de proyectos, gestión estratégica y de negocios, y liderazgo. El estudio emplea un enfoque cuantitativo y correlacional, utilizando una encuesta aplicada a 107 empleados municipales.

Los resultados muestran que las dimensiones de la dirección de proyectos tienen una relación moderada con la ejecución del gasto. En particular, la dirección técnica de proyectos presentó un coeficiente de correlación de 0.618, la gestión estratégica y de negocios 0.690, y el liderazgo 0.552, todos con significancia estadística de $p < 0.05$, lo que confirma la existencia de correlaciones positivas. Sin embargo, factores como la falta de recursos, limitaciones administrativas y las condiciones locales afectan el impacto de estas relaciones.

En conclusión, aunque la dirección de proyectos influye en la ejecución del gasto, las deficiencias en planificación y recursos limitan la efectividad. Se recomienda mejorar las capacidades técnicas y de liderazgo, fortalecer la coordinación interinstitucional y promover una gestión estratégica adaptada a las necesidades locales. Este estudio proporciona insights valiosos para optimizar la gestión pública en la Municipalidad de Cotabambas y otras entidades similares.

Palabras clave: *dirección de proyectos, ejecución del gasto, inversión pública, gestión estratégica, liderazgo.*



ABSTRACT

This thesis aims to analyze the relationship between project management and public expenditure execution in the investment projects of the Municipal Government of Cotabambas during the year 2023. The general hypothesis posits a significant relationship between these two variables, examined through three dimensions: technical project management, strategic and business management, and leadership. A quantitative, correlational approach was used, with a survey applied to 107 municipal employees.

The results indicate that the dimensions of project management are moderately related to the execution of expenditure. Specifically, technical project management showed a correlation coefficient of 0.618, strategic and business management 0.690, and leadership 0.552, all with statistical significance ($p < 0.05$), confirming the positive relationships. However, factors such as resource scarcity, administrative limitations, and local conditions moderate the impact of these relationships.

In conclusion, while project management influences public expenditure execution, deficiencies in planning and resources limit its effectiveness. It is recommended to improve technical and leadership capacities, strengthen inter-institutional coordination, and implement strategic management tailored to local needs. This study provides valuable insights for optimizing public management in the Municipality of Cotabambas and similar entities.

Keywords: *project management, public expenditure execution, public investment, strategic management, leadership.*



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

La dirección de proyectos se ha vuelto uno de los ejes principales en el desarrollo de las empresas. Sin embargo, el estudio “*Pulse of the Profession 2018*” del Project Management Institute (PMI) indica que, en el año 2018 a causa del bajo desempeño de los proyectos, se desperdició casi 100 millones de dólares por cada 1000 millones invertidos. Del mismo modo, Vicente Granadino docente de ESAN aseguró que, la importancia esencial de la dirección de proyectos como impulsor de la estrategia de una organización no es completamente conocida. Además, surgen problemas a nivel de la ejecución de los proyectos que afectan su éxito. (Conexión Esan, 2019)

El gasto público ha tenido un incremento de siete puntos porcentuales durante los últimos 20 años en América Latina y el Caribe. Sin embargo, este aumento no se ha reflejado en la calidad del capital físico y humano, ni mucho menos en beneficios sociales permanentes. De hecho, los países latinoamericanos, en su mayoría, presentan un gasto público ineficiente. Entre las causas posibles, se encuentran la falta de profesionalismo, la corrupción, la negligencia o una combinación de todos estos factores, lo cual puede incrementar el costo de la inversión utilizada para brindar dichos servicios. Asimismo, con el tiempo, el gasto se ha distribuido de manera ineficiente entre el sector público, los programas y los ciudadanos (Izquierdo et al., 2018).

Manrique & Narváez (2020) aseguran que, el financiamiento es uno de los principales problemas de la inversión pública en nuestro país. Puesto que, La efectividad que presente la inversión pública depende de la disposición de presupuesto, por tanto, se observa quien la economía emergente nacional se evidencian factores como: La asistencia de una mayor

concentración de mano de obra en el sector agrícola, cuyos ingresos son por temporadas en los pagos de planilla no son y ocultados de manera contable en su gran mayoría; otro factor importante el elevado nivel de informalidad que genera limitantes económicas al país. Todo ello, Indicó la existencia de desigualdad en la distribución del ingreso. (Ayala & Padilla, 2021,)

De acuerdo con la información en la página del Instituto Peruano de Economía (2022) entre los años 2010 a 2021 hubo un crecimiento sostenido de los recursos asignados a la inversión pública en nuestro país, aun así la tarea de abordar eficazmente las brechas en el acceso a los servicios sigue sin resolverse puesto que no se gasta lo suficientemente adecuado. De hecho, el ritmo de la ejecución del presupuesto público se ha desacelerado en los últimos cinco años y, según el FMI (2017), esto se debe principalmente a las deficientes capacidades de gestión y gobernanza del sistema de inversión pública en todas las entidades públicas en todos los niveles de gobierno.

Según el último reporte de la Contraloría General de la República, actualmente se registran 867 obras paralizadas en el país, de las cuales el 73% corresponde a proyectos gestionados por los gobiernos regionales. En este contexto, Luis Miguel Castilla, exministro de Economía y Finanzas del Perú, ha señalado que la ejecución de proyectos a nivel subnacional enfrenta serias limitaciones. En su análisis, advierte que gran parte de estas obras son de pequeña escala y atraviesan el sistema de evaluación de Invierte.pe con expedientes técnicos que presentan numerosas deficiencias. Al respecto, precisa que las causas fundamentales radican en una deficiente gestión, limitada capacidad técnica y la existencia de incentivos perversos que restringen una adecuada ejecución de la inversión pública. “Los problemas tienden a agudizarse cuando se trata de autoridades subnacionales”, puntualizó (Castillo Arévalo, 2021).

En ese sentido, el Instituto Peruano de Economía (2022) asegura también que la planificación de la cartera de proyectos no logra optimizar el uso de los recursos públicos para abordar el cierre de las brechas de servicios, combinada con el desarrollo de investigación de reinversión y el expediente técnico de baja o media calidad, condujo en última instancia a una parálisis de las obras, resultando en sobrecostos, demoras,



arbitraje o laudo, entre otros. Del mismo modo el desempeño y mantenimiento de los activos se muestran deficientes, lo que genera altos niveles de incertidumbre y frustración debido a la incapacidad de recibir servicios de calidad de manera oportuna.

Para este 2022, los 25 gobiernos regionales del Perú tienen en total S/13.705 millones para contratar obras y servicios que les permitan mejorar la calidad de vida de la población. Al 15 de noviembre, de acuerdo con el portal Transparencia Económica del MEF, solo han ejecutado S/6.402 millones, lo que representa un 48,6% del total del dinero que poseen. (Estrada, 2022)

La falta de experiencia de los trabajadores de los gobiernos regionales es otro factor que desacelera el gasto público.

En 2019, la Región Apurímac emitió el Plan Nacional de Competitividad de la Infraestructura (PNIC), que incluye 52 proyectos de inversión con una inversión total de 117 mil millones de dólares singapurenses. Sin embargo, el avance acumulado del PNIC a octubre de 2022 fue solo del 22,5% (S/26,335 millones). (Instituto Peruano de Economía, 2022b)

De acuerdo con el reporte de vigilancia ciudadana a proyectos inversión pública de la Federación de comunidades del distrito de Tambobamba (2019) se observa que existen algunas controversias con los principales proyectos ejecutados como son: la no priorización de obras de mayor necesidad para la población como el saneamiento básico adecuado en algunos anexos; el diseño de obras para servicios de educación no beneficia a toda la población infantil que se plantea en los proyectos, tampoco ha tomado en cuenta en la prevención en caso de fenómenos naturales, así mismo existe un deficiente priorización de los proyectos puesto que muchas instituciones educativas del distrito carecen de infraestructura adecuada; finalmente el reporte desarrollado, menciona que el proyecto de inversión de agua potable y saneamiento básico para una comunidad se encuentra paralizada y abandonada por parte de los responsables, indica también que a pocos días de culminar el periodo de ejecución solo se tiene un 30% de avance de la obra, lo cual crea preocupación



en los pobladores debido a que se trata de una obra de suma importancia y no tiene la supervisión adecuada por parte de sus autoridades.

En base a lo expuesto, es evidente la carencia de una revisión de proyectos al cumplimiento de sus objetivos en un tiempo determinado, así como las deficiencias técnicas y de planeación que presentan los proyectos en esta localidad. Si la dirección de proyectos y el desempeño de los encargados no son idóneos por tanto la ejecución del gasto será malversada y no se resolverá ninguna necesidad de la sociedad.

1.2. Enunciado del Problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre la dirección de proyectos y la ejecución del gasto en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba, periodo 2023?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo es la relación entre la ejecución del gasto y la dirección técnica de proyectos en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba?
- ¿Qué relación existe entre la ejecución del gasto y la gestión estratégica de negocios en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba?
- ¿De qué manera es la relación entre la ejecución del gasto y Liderazgo en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba?

1.3. Justificación de la investigación

El estudio de estos temas se sustenta a causa de las constantes deficiencias que presenta el gobierno local, regional y nacional en cuanto a la dirección de proyectos y a la ejecución del gasto respectivo, sobre todo en la localidad de Cotabambas - Tambobamba. La ejecución de



los proyectos y el proceso de presupuesto participativo requiere de una evaluación continua, mediante un esfuerzo en conjunto para mejorar la distribución de la inversión de los recursos públicos en beneficio de la población.

En ese sentido, esta investigación promueve formar lineamientos que sirvan de base a futuras decisiones de los servidores públicos sustentando información relevante sobre las competencias de un director de proyectos y el proceso adecuado de la ejecución de gasto público.

1.3.1. Justificación teórica

Esta investigación busca generar información sobre el tema para tener en base futuras investigaciones, por tanto, la investigación contribuye a generar conocimiento técnico y científico desde la luz de los resultados para una mejor administración de los recursos públicos, para el caso en particular de la Municipalidad Provincial de Cotabambas.

1.3.2. Justificación metodológica

Se elaborará las técnicas e instrumentos con el fin de recolectar información en función indicadores, variable, dimensiones para obtener resultados más ordenados y sistemáticos, de acuerdo a lo planteado en el método de investigación.

1.3.3. Justificación social

El propósito de este estudio es proporcionar información que beneficie a la población de Cotabambas y dar razón sobre la gestión del proyecto y la ejecución del presupuesto para proporcionar datos que permitan a la institución cumplir con sus responsabilidades hacia sus vecinos y que a su vez la población tenga elementos para una mejor vigilancia social.

1.4. Ubicación y contextualización

Tambobamba se encuentra ubicada dentro de la provincia de Cotabambas, en el departamento de Apurímac en el sur del Perú. Cotabambas se encuentra en la región de los

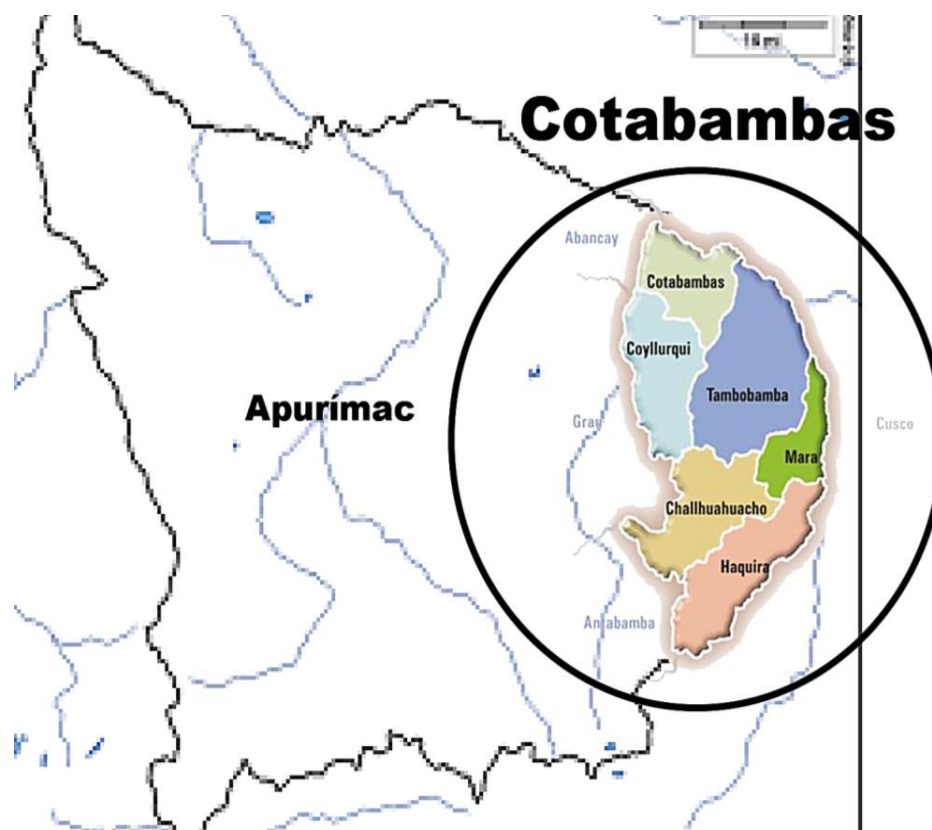


Andes peruanos, en una altitud aproximada de 3,900 metros sobre el nivel del mar. La municipalidad provincial está dirigida por el acalde Dante Contreras Gayoso.

La delimitación temporal de este estudio se llevará a cabo durante el año 2023 a 2024, respetando las especificaciones del cronograma.

Figura 1

Mapa geográfico de la provincia de Cotabambas



Nota: Ubicación geográfica de la provincia estudiada. Fuente: Google maps (2024).

CAPÍTULO II

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

2.1. Objetivos de la investigación

2.1.1. *Objetivo general*

Establecer la relación entre la dirección de proyectos y la ejecución del gasto en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba, periodo 2023.

2.1.2. *Objetivos específicos*

- Conocer la relación entre la ejecución del gasto y la dirección técnica de proyectos en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba.
- Describir la relación entre la ejecución del gasto y la gestión estratégica y de negocios en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba.
- Identificar la relación entre la relación entre la ejecución del gasto y el liderazgo en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba.

2.2. Hipótesis de la investigación

2.2.1. *Hipótesis general*

El grado de correlación es significativa entre la dirección de proyectos y la ejecución del gasto en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba, periodo 2023.

2.2.2. *Hipótesis específicas*

- La relación es positiva muy alta entre la ejecución del gasto y la dirección técnica de proyectos en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba.



- Existe relación moderada entre la ejecución del gasto y la gestión estratégica y de negocios en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabamba – Tambobamba.
- La relación entre la ejecución del gasto y el liderazgo en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabamba – Tambobamba es positiva alta.

2.2.3. Operacionalización de variables

Tabla 1
Operacionalización

Variables	Concepto	Dimensiones	Indicadores	Sub - índice
Dirección de proyectos	“Se trata del uso de los procesos, y técnicas de las herramientas dirección de proyectos establece una base sólida para que las organizaciones alcancen sus metas y objetivos” Kerzner, 2017, p. 4	Dirección técnica de proyectos	Elementos técnicos críticos	Asignación presupuestaria
			Planificación exhaustiva	Informes financieros
		Gestión estratégica y de negocios	Elementos del proyecto	Registro de incidentes
			Liderazgo	Cronograma
Ejecución del gasto	“Es el proceso a través del cual se atienden las obligaciones de gasto con el objeto de financiar la prestación de los bienes y servicios públicos y, a su vez, lograr resultados” (Directiva Para La Ejecución Presupuestaria, 2011).	Compromiso	Conocimiento práctico	Costos
			Habilidades cognitivas	Recursos
		Devengado	Toma de decisiones	
			L. Centralizado	
		Pagado	L. Distribuido	
			Certificación del gasto	Presupuesto disponible
		Registro de presupuesto		
			Aprobación del certificado	
			Contratación	
			Orden de compra	
			Orden de servicio	
			Obligación de pago	
			Gasto comprometido	
			Acreditación documental	
			Transferencia de dinero	
			Pago parcial	
			Pago total	

Nota: Elaboración propia



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes

3.1.1. Internacional

a) Salas Serna (2022) desarrolló el trabajo de grado para optar título de maestría en administración de organizaciones, sobre la ejecución presupuestal y su incidencia en el desarrollo social de un distrito de Antioquia, Colombia. Cuyo objetivo principal es estudiar la incidencia entre las variables. La misma que fue una investigación descriptiva, como lo que evidenciaron en los procesos prácticos y lógicos. Emplearon el método deductivo para construir sus conclusiones, la recolección de datos tuvo un enfoque mixto. El autor concluye lo siguiente:

- Se logró evidenciar que en la vigencia 2016-2019. Durante la vigencia del programa de desarrollo “Turbo Educación y Paz”, se ha observado un importante y significativo incremento en la ejecución del presupuesto de referencia de gestión y esto ha incidido en el avance hacia logros medios y altos.
- En lo que respecta a la ordenación del territorio, la recopilación de propiedades y catastro es insuficiente. y en la implementación de valoraciones y fondos de comercio. Estas condiciones afectan negativamente el flujo de ingresos provenientes de recursos propios. De esta manera, se reducirán las inversiones estatales en otros sectores socialmente significativos y funcionales por incumplimiento de las Leyes N° 617 y 715.
- Los resultados deben estar dirigidos a mejorar el sector social, aumentar la cobertura y la calidad de la educación juvenil y la educación superior, ampliar la cobertura durante el período de transición, mejorar el conocimiento y las calificaciones y mejorar la calidad de la infraestructura. En salud, reducir la mortalidad infantil, mejorar la vacunación pentavalente y ampliar el acceso a la atención, la promoción y la prevención.



- Además de desarrollar habilidades capaces de determinar la eficiencia y utilidad de la unidad estructural en la ejecución de tareas, actividades, proyectos, planes y programas de eficiencia administrativa, motivando y fomentando el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del territorio, ejecutando presupuestos.
- b) Fernandez Vivanco (2020) presentó una tesis para obtener el grado profesional de doctor por la Universidad de Valladolid desarrollando el diseño de indicadores para la gestión de proyectos, España. El objeto de este trabajo es proponer indicadores de control para la gestión de proyectos, que integren los distintos ámbitos necesarios en los proyectos y que permitan una implementación rápida, indistintamente del tipo de proyecto que sea. En cuanto a la metodología el autor aplica análisis mediante el uso del método Delphi, la investigación es de nivel exploratorio donde las herramientas y técnicas se desarrollan dentro del ámbito de la Estadística Inferencial. El autor indicó las siguientes conclusiones:
- La toma de decisiones es un aspecto inherente de la gestión de proyectos y desarrollar e implementar un cuadro de indicadores vinculados a su gestión permite conocer el progreso del mismo, sus puntos débiles, la eficiencia del proyecto y establecer las acciones adecuadas que permitan el cumplimiento de los objetivos.
 - Medir permite entender lo que ocurre en el proyecto, introducir y focalizar mejoras y evaluar sus consecuencias, conocer su rentabilidad y productividad, seguir los riesgos.
- c) Hidalgo Ramírez (2013) en su tesis para optar al grado magíster en gestión y dirección de empresas desarrolló un modelo de gestión y administración de proyectos operacionales, en Chile. Su objetivo es garantizar el cumplimiento de las metas planteadas en materia de seguridad, plazos de implementación y presupuesto; lo cual asegura la rentabilidad comprometida a los inversionistas. Esta indagación usa una Metodología del equipo de Ejecución donde establece los diagramas funcionales de los distintos equipos y sus entregables para garantizar el cumplimiento con los estándares de gestión de proyectos declarados por el PMI. El estudio presentó las siguientes conclusiones:



- Con la implementación de la nueva estructura organizacional, el proyecto logró sus objetivos en términos de seguridad y presupuesto, pero sufrió un ligero retraso.
- Las responsabilidades de cada miembro del equipo están claramente definidas y se establecen líneas de comunicación para mantener la cooperación mutua con clientes y contratistas, permitiendo una respuesta rápida y eficiente a las necesidades de los diferentes usuarios.

3.1.2. Nacional

a) Torres Bardales, (2017) desarrolló una tesis para obtener el grado académico de maestro en Gestión Público en lo que refiere a gestión de proyectos de inversión pública y ejecución presupuestal en una entidad pública, periodo 2014 -2016. Con el objetivo de determinar la relación entre las variables de estudio, usó una metodología correlacional no experimental, con una muestra de 34 expedientes de ejecución de obras desarrollados entre los años 2014-2016. El prosista obtuvo la siguiente conclusión:

- Existe relación directa entre la Gestión de los Proyectos de Inversión Pública y la Ejecución Presupuestal en los Adicionales de Obra de la Municipalidad en cuestión, la misma que el 64% de los proyectos son correctamente ejecutados, mientras que el 36% tiene deficiencias, demoras, incumplimientos de entregables.

b) Caray Mendoza (2022) en su tesis para optar por el Título Profesional de economista, desarrolla el análisis de la ejecución presupuestal de proyectos de inversión de una municipalidad durante los años 2015 a 2018. La investigación tiene como objeto analizar la ejecución del Presupuesto Público destinado a inversión en la Municipalidad Provincial. En cuanto a su metodología la investigación tuvo un diseño no experimental, descriptivo de tipo longitudinal con un enfoque mixto y nivel básico. Se obtuvo la siguiente conclusión:

- La conclusión general del estudio es que el presupuesto municipal en 2018 ha mostrado una tendencia de crecimiento positiva y significativa, donde el departamento de saneamiento ha invertido el mayor monto en este sector según las asignaciones presupuestales. Sin embargo, según los registros del banco de



inversión, aún quedan algunos proyectos inconclusos que fueron registrados y se encuentran en ejecución entre 2015 y 2018.

c) Garcia & Zacarias (2022) realizaron una investigación con la finalidad de obtener el Título Profesional de Contador Pública, acerca de la ejecución de presupuesto y la calidad de gasto en la Municipalidad de Yauyos durante el año 2020. El estudio tuvo como objetivo general determinar en qué medida influyen ejecución presupuestal y la calidad de gaste en la municipalidad distrital mencionada. Dentro del contexto metodológico, el estudio se ubica en el enfoque cuantitativo, usó el método científico, fue de tipo aplicada, y de diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por la misma cantidad que la población, es decir por 25 funcionarios. Los autores concluyeron en lo siguiente:

- La ejecución presupuestal influye positivamente en la calidad del gasto de la municipalidad de estudiada.
- La ejecución presupuestal presupuesta al influye positivamente en el cumplimiento de objetivos estratégicos de la municipalidad distrital de Yauyos.
- La ejecución presupuestal influido positivamente en el logro de la f ciencia y eficacia de la municipalidad distrital en cuestión.

3.1.3. Local

a) Valenzuela Arias (2021) presentó una tesis para optar el título de Licenciado en Administración con el tema de investigación referente a la ejecución de presupuesto de los proyectos de inversión pública según la corriente de administración indirecta en la UNAMBA. Esta indagación se realiza para poder determinar la ejecución de los proyectos de inversión pública mediante la modalidad de administración indirecta en Apurímac en la universidad mencionada. Esta investigación presenta una metodología de tipo básica, nivel correlacional descriptivo y diseño no experimental transversal, su población está conformada por un total de 12 proyectos de inversión en la UNAMBA. Se obtuvo la siguiente conclusión:

- Se evidencia que las ejecuciones presupuestales con relación de los diferentes proyectos de inversión pública obtenidas durante el año, tienen un total de 25.2%



de ejecución, siendo este equivalente menos del 85.0%, quedando confirmado que la relación de las variables en este estudio es deficiente.

b) Ayvar Almidón (2018) realizó un estudio para optar el título de Licenciado en Administración con referencia a la ejecución de presupuesto y el cumplimiento de objetivos expresados en el Proyecto Recuperación de los Recursos Naturales en algunas comunidades del Distrito de Cotaruse en el periodo 2017”. El objeto de la investigación es conocer los porcentajes verdaderos de presupuesto utilizados en acciones descritas en el expediente técnico, ello debido a que los proyectos no cumplen el total de objetivos propuestos. La investigación es de tipo aplicada y nivel correlacional, su diseño es no experimental y su muestra está conformada por 73 beneficiarios del proyecto. Se indicó la siguiente conclusión:

- La relación es de nivel medio, esto debido a que, si el proyecto gastó su presupuesto total, este es inferior para el logro de objetivos, lo que se resalta en el no cumplimiento de objetivos propuestos en el expediente técnico. Está claro que el presupuesto total del proyecto se ejecutó al 100% entre los años 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016; con una ampliación de plazo total a 16 meses que permitió cumplir con algunos de los objetivos.

3.2. Marco teórico

3.2.1. *Teorías de la administración*

3.2.1.1. **Teoría de la administración científica**

Portilla et al. (2007) indican que para lograr resaltar el ambiente para guiar el camino con las personas dirigiéndonos por el mismo objetivo y descarta que fuera una receta correcta para que el desempeño sea de manera conjunta. Asimismo, de ofrecer de una manera que resulta ser más favorable para juntar las características grupales que ofrecen como fruto una conducta que dirige y obtiene un desarrollo entero de toda la organización.

Carro & Caló (2012) plantean que el sistema que se manejaba dentro de la administración científica conocida como “iniciativa” por parte de los trabajadores



se logra conseguir con una uniformidad total y con mayores resultados que el sistema anterior por ello los administradores adquieren nuevas tareas, nuevas órdenes como responsabilidad. Por tal motivo se dirige hacia una ciencia, son 3 deberes primordiales que se ofrecen 3 responsabilidades que un administrador debe adoptar:

- **Un enfoque de efectividad**

Portilla et al. (2007) afirma que en las ideas de Taylor se identifica una inclinación sistemática de los trabajadores a producir menos de lo óptimo. Según él, esta disminución en el desempeño tiene sus raíces en dos factores principales: la naturaleza instintiva y tendencia innata del ser humano a tomarse las cosas con calma, que podría etiquetarse como "productividad intrínseca limitada" y, en última instancia, las dinámicas interpersonales entre los trabajadores, lo que podría denominarse como "reducción deliberada del rendimiento debido a relaciones laborales".

- **Puntos de partida para la mejora**

Portilla et al., (2007) afirma que, En las ideas de Taylor, parece faltar el reconocimiento del impacto que el entorno empresarial tiene en la forma en que los trabajadores llevan a cabo sus tareas, pasando por alto una valiosa fuente de información dentro de la organización.

- **La visión de futuro**

Portilla et al. (2007) plantean que Taylor argumenta que los líderes de la empresa deben orientar y apoyar a los trabajadores, asumiendo una mayor responsabilidad por los resultados de lo que generalmente se espera de la administración en circunstancias habituales. También subraya que, para operar de acuerdo con principios científicos, la administración debe asumir una parte significativa del trabajo que previamente recaía en los trabajadores, impulsando de todas las maneras posibles la ambición individual, analizando y optimizando



minuciosamente las tareas para implementar los incentivos y sustituir a aquellos operarios que no puedan cumplir con los estándares de producción establecidos.

Tantalean Tapia, (2023) menciona:

1. En líneas generales, la administración surge como una consecuencia inherente a la función gubernamental a la que está ligada: representa la minuciosa ejecución de las acciones gubernamentales.
2. Su naturaleza se centra en la acción.
3. Implica la ejecución de las leyes que regulan las relaciones entre individuos y propiedades en su conexión con el Estado y la preservación del orden público, especialmente en asuntos que afectan a toda la región.
4. Dentro del ámbito de la administración, la aplicación de las leyes se refleja en la acción, el análisis y la evaluación.
5. En cada etapa de la vida, los ciudadanos están sujetos a la influencia de la administración.
6. No es factible, mediante acuerdos específicos, contradecir lo que es esencial para el orden público, dado que eso equivaldría a oponerse a lo que garantiza la seguridad colectiva y personal.
7. La capacidad de acción reside en la autoridad, y esta autoridad se basa en la unidad.
8. A partir del principio de unidad, se deduce como consecuencia fundamental que la autoridad administrativa debe ser delegada a una sola persona en cada región, y esta unidad debe estar en concordancia con la unidad del gobierno.
9. Las decisiones administrativas pueden tener dos enfoques diferentes; pueden relacionarse con las medidas que la autoridad toma para aplicar las leyes o mantener el orden público, y en ese caso, estas decisiones siempre pueden ser modificadas o anuladas debido a cambios en las circunstancias que las originaron o a la identificación de inconvenientes no previstos; o pueden abordar cuestiones que afectan directamente a la administración, ya sea en relación con la propiedad y el interés público o como mediadora en disputas entre partes involucradas.



10. Ningún ciudadano tiene el derecho de ejercer o postularse para ejercer una autoridad encargada de supervisar las funciones que realiza en otro rol.
11. Cada individuo tiene el derecho de presentar solicitudes individuales a todas las autoridades

3.2.1.2. Teoría burocrática

Reyes Mejía (2020) La burocracia según Max Weber concibe una manera de estructura social que se basa en la organización jerárquica que clasifica a los seres humanos por niveles y rangos. Esto demuestra como la sociedad logra ofrecer una división de las clases sociales a lo largo de la historia y las culturas. En una estructura de las personas tienen responsabilidades y tareas, que de poder formal determinan las relaciones.

La Teoría de la Burocracia de Max Weber continúa siendo relevante en el ámbito de la investigación teórica y aplicada en las ciencias sociales. Sus ideas fundamentales y conceptos siguen siendo temas de estudio y se encuentran presentes en las publicaciones académicas en disciplinas como la sociología, ciencia política, administración pública y gestión. (Azüero Rodríguez, 2020).

Zamudio & Arellano (2011) indican que la burocracia, un modelo de estructura dentro de una institución fue definida por Weber, quien presentó ocho características esenciales de la racionalidad legal en el modelo burocrático ideal:

- Los pendientes formales se planifican de manera regular y de forma continua.
- Estos deberes se subdividen en diferentes áreas prácticas respaldadas por la autoridad.
- Las áreas se estructuran en una jerarquía con métodos detallados de apelación y control.
- Las normas que guían la labor pueden ser de naturaleza técnica o legal, lo que requiere colaboradores con una buena capacitación.
- Los recursos que tiene la institución se distinguen de manera clara de los de los participantes como individuos de manera privada.
- El área donde labora no es propiedad del empleado.



- La gestión se basa en documentos escritos, Lo que contribuye a convertir la oficina en el centro neurálgico de la organización contemporánea.
- El sistema de autoridad normativo tiene la opción de adoptar varias alternativas, sin embargo, se manifiesta de manera más pura en el personal administrativo burocrático.

3.2.1.3. Teoría estructuralista

Tonkonoff (2022) afirma que el objeto a construir antes de analizar cuál es la razón principal, el proceso y el cambio de una cosa cualquiera, para esto es esencial determinar el tema que se está analizando. Lo que se busca es arrancar una hipótesis y establecer las características necesarias sobre una configuración, asimismo para el funcionamiento, en otras palabras, establecer una hipótesis

Rodríguez Arias (2018) menciona La relevancia del estructuralismo que se manifiesta, de tal manera que será una de las opciones que son frecuentemente usadas para poder estudiar el lenguaje, la cultura y en otros casos hasta la sociedad de una determinada comunidad. A través de diversas prácticas y actividades y fenómeno se va transmitiendo y produciendo el significado de la cultura, en ese instante van ofreciendo un vínculo del significado.

Francisco Lilloy (2015) El enfoque estructuralista se enfoca en las fuerzas estructurales que desestabilizan las condiciones de equilibrio general en el proceso de desarrollo económico, en contraposición a la idea de que el mercado posee mecanismos autorreguladores que lo conducen hacia posiciones de equilibrio estable. En este sentido, la presencia del mercado refleja la relación en poder que poseen los distintos participantes sociales en diversos ámbitos de la sociedad. Esta perspectiva no descarta que los precios reflejen la utilidad y la escasez (marginalidad), ni que estén relacionados con el trabajo invertido (según la perspectiva marxista). Sin embargo, subraya que, en última instancia, lo que determina los precios son las posiciones de poder y las estrategias específicas de las partes involucradas.



3.2.1.4. Teoría de las relaciones humanas

Sandoval Reyes, (2015) menciona que las investigaciones sobre la teoría de las relaciones humanas se complementan las ideas del capitalismo sobre los que sugirieron ideas para supervisar y manejar al trabajador bajo un modelo y por lo tanto que este sea más productivo, al contrario de simplemente tenerle mayor consideración por el simple hecho de que es persona.

Tapia & López, (2016) menciona que esta clase de relaciones de basan de manera primordial para crear relaciones y vínculos de manera social que se desarrollan con las personas y son esenciales para el desarrollo de cada persona de manera intelectual e individual de cada ser humano. Si se quiere concretar una correcta relación y tener una buena conexión con otras personas es fundamental tener una buena comunicación y por ello tener mayor facilidad para tener acceso a sus pensamientos, ideas, emociones, experiencias que vivieron a lo largo de su vida. No obstante tener un autoconocimiento sobre cada uno es fundamental para tener conocimiento cada persona de sí misma, conocer sus virtudes, dificultades, reacción a diferentes situaciones, estilo de vida, rutinas, límites de tal manera que se buscara mejorar acerca de la comprensión y relación con las demás personas.

La idea principal donde la persona es vista de manera diferente en comparación con la escuela tradicional. En lugar de considerarlo como un individuo aislado, automatizado y enfocado únicamente en el placer, se lo concebía como un ser social (Flores Urbáez, 2005).

Los resultados de estos estudios se transforman en el núcleo central de la Teoría de las Relaciones Humanas según Flores Urbáez (2005) son:

1. El trabajo es una labor netamente de la naturaleza de cada persona, el ser humano es tomado como una unidad psicosocial que no se puede integrar, y no se puede evitar dejar para un lado la iniciativa, la inteligencia de tal modo que no esté tengas muy grandes consecuencias contra la integridad como la producción laboral y su rendimiento. social (Flores Urbáez, 2005).



2. Dado que el ser humano posee una naturaleza altamente compleja, sus motivaciones también exhiben una gran variedad debido a los diversos objetivos que enfrenta. Aunque es innegable que las necesidades económicas desempeñan un papel significativo, las necesidades sociales, como el prestigio, la estima y la autorrealización, son aún más importantes. Por lo tanto, es crucial que las empresas tengan en cuenta estas motivaciones y empleen incentivos de índole psicosocial para satisfacerlas social (Flores Urbáez, 2005).
3. Cuando se habla de la elección de trabajadores, se manifiesta que como el personal que labora no es un recurso aislado entonces en lo que respecta a la contratación de empleados, se argumenta que dado que los trabajadores no existen en un vacío, sino que forman parte de grupos fuera de la empresa, como grupos sociales, deportivos, sindicales, etc., su incorporación debe ser considerada tanto en términos de sus habilidades para el puesto de trabajo como de su capacidad para integrarse en el grupo correspondiente y en el contexto social de la empresa. Por lo tanto, resulta crucial establecer métodos de selección de personal que permitan identificar de manera previa los aspectos esenciales de la personalidad del empleado, con el fin de prever su comportamiento en la organización y evaluar su habilidad para adaptarse (Flores Urbáez, 2005).
4. En lo que respecta a la comprensión de los conflictos dentro de la organización, se argumenta que debido a las diferentes funciones que desempeñan los individuos según sus posiciones, a veces surgen discrepancias funcionales debido a problemas psicológicos experimentados por el empleado cuando la comunicación interna es deficiente, cuando se siente poco identificado con la empresa, o debido a un liderazgo autoritario. También pueden surgir debido a la "lógica irracional" del empleado, que lo lleva a adoptar posturas discordantes en el proceso de integración social. Estas discrepancias suelen ser el resultado de cambios en las relaciones sociales o de la falta de conciencia por parte del trabajador de los objetivos compartidos entre él y la empresa social (Flores Urbáez, 2005).



3.2.2. *Teorías sobre los estilos de dirección como liderazgo*

El origen del liderazgo como componente de la gestión tiene sus fundamentos en un fenómeno social que surge en paralelo con la formación de la sociedad. Cada estructura económica y social ha dejado su marca en la manera en que se refleja en la estructura más amplia de la sociedad. El liderazgo se integra en la teoría de la gestión a través de la corriente de las relaciones entre personas, donde el énfasis principal recae en las acciones individuales y las relaciones que establecen los individuos con otros miembros del grupo mientras persiguen los objetivos de la organización (Zayas & Parra, 2020).

3.2.2.1. Teoría x

La teoría X promueve la aplicación de un enfoque de liderazgo autoritario, que se centra principalmente en lograr una alta productividad, garantizar un trato equitativo en el trabajo, limitar la expresión de opiniones y recompensar el desempeño. Esta teoría se aferra a la suposición de que los colaboradores tienen una tendencia natural a evitar el trabajo, y, por lo tanto, la gestión debe contrarrestar esta actitud en sus empleados mediante un mayor control y supervisión en las prácticas de gestión (Madero & Rodríguez, 2018).

En la Teoría "X", el líder sostiene la creencia de que las personas tienden a sentir aversión por el trabajo, percibiéndolo como una carga que deben soportar. En consecuencia, buscan minimizar su esfuerzo y hacer lo mínimo necesario. Esta teoría asume que las personas carecen de ambición y, por lo tanto, evitan asumir responsabilidades. Prefieren que se les den órdenes en lugar de liderar, resisten los cambios y se sienten más cómodas con métodos y prácticas conocidas (Madero & Rodríguez, 2018).

Según Murray McGregor, (2005) afirma que:

- a) La dirección tiene la responsabilidad de organizar los recursos productivos, como el dinero, los materiales, el equipo y el personal, en función de los objetivos económicos.



- b) En lo que respecta al personal, implica guiar sus esfuerzos, motivarlos, supervisar sus acciones y modificar sus comportamientos para que se ajusten a las necesidades de la empresa.
- c) Sin una participación activa por parte de la dirección, las personas actuarían de manera pasiva e incluso podrían oponerse a las necesidades de la empresa. Por lo tanto, es necesario persuadirlas, recompensarlas, sancionarlas y supervisarlas; es fundamental dirigir sus actividades.
- d) Esta es la responsabilidad de la dirección. En resumen, dirigir consiste en lograr que las tareas se realicen a través de otras personas.
- e) Las personas comunes tienden a ser naturalmente perezosas y a trabajar lo mínimo necesario.
- f) Carecen de aspiraciones, no desean asumir responsabilidades y prefieren recibir órdenes.
- g) Tienen una inclinación inherente hacia el egoísmo y a menudo muestran indiferencia hacia las necesidades de la empresa.
- h) Son resistentes al cambio por naturaleza.
- i) Suelen ser crédulos, no especialmente brillantes y pueden ser influenciados por charlatanes y demagogos.

3.2.2.2. Teoría y

Madero & Rodríguez (2018) menciona que la Teoría Y implica ayudar a los administradores a percibir a sus colaboradores como individuos que desean destacar, tienen el deseo y la habilidad de proceder de manera individual, y son capaces de responder positivamente a tareas o responsabilidades de mayor envergadura. El compromiso con los objetivos se considera la base para alcanzar los logros. En su totalidad todos pueden desarrollar capacidades para aprender y, dentro de sus circunstancias individuales, no solo aceptan, sino que buscan asumir más responsabilidades. Igualmente, poseen la habilidad para aplicar un considerable nivel de inventiva, originalidad y creatividad al abordar cuestiones en el seno de la organización. La teoría “Y” el líder piensa que los trabajadores son seres que mediante el trabajo llegan a superarse y estimularse. Que tiene ganas



de superarse, creatividad, y muchas ideas para ofrecer así como responsabilidades, y compromiso con sus labores (Herrera & Murillo, 2018).

Según Sánchez (2007) indican que aun cuando se va desarrollando las teorías ya inscritas desde una mirada general de la forma de actuar, se hace más notorio la investigación de las formas que se tiene en la dirección y la capacidad lideraría, es aceptable encontrar aportes hechos con anticipación, de igual manera la capacidad de conceptuar sobre los detalles de liderazgo, la creación de estos dos enunciados por donde se desarrolla el análisis de este tema.

Tabla 2
Perspectivas teóricas de los estilos de dirección y de liderazgo.

Perspectiva	Orientación	Teorías
Rasgos	Identificar las cualidades únicas que justifican la efectividad del liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> Fayol
Comportamiento	Describir las modalidades únicas de liderazgo o definir la esencia de su desempeño, liderando a través del ejemplo.	<ul style="list-style-type: none"> McGregor Lewin Likert Blake y Mouton
Contingencia	Implementar el empleo de patrones en una situación específica con el fin de potenciar el rendimiento tanto de los líderes como de los seguidores.	<ul style="list-style-type: none"> Fiedler Hersey y Blanchard
Integral emergentes	Analizar por qué algunas relaciones de influencia entre líderes y seguidores son fructíferas desde nuevas perspectivas implica considerar varios elementos clave que van más allá de los enfoques tradicionales.	<ul style="list-style-type: none"> Transformacional Bedard

Nota: Adaptado de Sánchez Manchola los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana. Fuente: Cuadernos de Administración (2007).

3.2.3. Origen de la dirección de proyectos.

Vélez et al. (2018) El autor plantea que en tiempos antiguos se pueden encontrar numerosos ejemplos de proyectos de gran envergadura y complejidad, como la edificación de la Gran Pirámide en Egipto en el año 2566 a. C. o la construcción de los acueductos romanos en el siglo III a. C. No obstante, la gestión de proyectos no seguía prácticas formales hasta la década de 1950.



Otro hito significativo en la evolución de la gestión de proyectos se produjo en 1956, con la fundación de la Asociación Americana de Ingenieros de Costos (AACE) en Estados Unidos. Los métodos de gestión de proyectos más estructurados aparecieron por primera vez con la introducción de la técnica PERT (Program Evaluation and Review Technique).

3.2.4. Definición de la dirección de proyectos

Bucero, (2012) afirma que “La dirección de proyectos es la aplicación del conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas para que las actividades del proyecto alcancen los requisitos del mismo” (p. 4).

Bucero (2012) afirma que la gestión de proyectos se logra al aplicar y unificar los procesos que rigen la dirección de estos, que comprenden: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo, Control y Cierre. La administración de un proyecto implica:

- Reconocer los requerimientos necesarios.
- Recalcular metas concretas y alcanzables.
- Equilibrar las demandas de tiempo, alcance, calidad y costo.
- Ajustar las especificaciones, el enfoque y plan en función de las diversas limitaciones y esperanzas de las distintas personas que participan.

Según Project Management Institute (2008).La gestión de proyectos implica emplear saberes, destrezas, herramientas y métodos en las tareas del proyecto con el objetivo de satisfacer sus exigencias. Este logro se alcanza a través de la correcta aplicación e incorporación de los 47 procesos de gestión de proyectos, organizados de forma coherente y divididos en cinco Grupos de Procesos.

Identificar requisitos involucra atender las necesidades diferentes, preocupaciones y previsiones de las partes interesadas en la planear y ejecutar el proyecto. Además, implica mantener y promover una comunicación activa, efectiva y colaborativa entre dichas partes. También, se refiere a la gestión de las partes interesadas con el propósito de realizar con los requerimientos del proyecto y generar sus entregables, manteniendo un equilibrio entre las contrarias restricciones del proyecto que incluyen aspectos como la calidad, el

presupuesto, el alcance y la incertidumbre, entre otros (Project Management Institute, 2008).

Las particularidades del proyecto y las condiciones particulares se afirma que suele impactar las limitaciones en las que el grupo dentro de la dirección del proyecto debe enfocarse (Project Management Institute, 2008).

3.2.5. *Estándares de un proyecto*

Según Montes et al. (2013) indica que se cree que la variedad de enfoques y orientaciones ofrece oportunidades para gestionar y adoptar varios modelos de trabajo en términos de aplicaciones prácticas. Sin embargo, se destaca la importancia que el estándar es el único factor que tiene efecto en el puesto de funcionamiento en las prácticas de gestión en los proyectos en las instituciones, ya que todos los métodos tienen un papel crucial como la herramienta que permite llevar a la práctica la conceptualización del estándar.

3.2.6. *Estudio de factibilidad de un proyecto*

Según Luna & Chaves (2001) sostiene que el análisis de viabilidad conlleva la valoración de una organización con el fin de determinar:

- Si el proyecto propuesto resultará beneficioso o perjudicial, y en qué condiciones debería implementarse para lograr el éxito.
- Si la empresa propuesta contribuirá a la conservación, salvaguardia o restauración de los recursos naturales y del entorno ambiental.

Se explica que la fase de inicio implica el establecimiento de los requisitos para abordar una necesidad planteada por un cliente y la gestión de los aspectos directivos del proyecto. Mediante la identificación de los requisitos, se elabora un plan de acción que abarca todos los procesos que son elementales para realizar toda la ejecución del proyecto y llevar al término de esta. Este proceso puede denominarse concepción, ingeniería básica o inicio, y es donde se da forma al proyecto desde una perspectiva técnica. Para lograrlo, se apoya en varias metodologías y enfoques, como la investigación, la ciencia del proyecto, el PMBOK, las Normas ISO, el método científico. De igual manera, se resalta que se utilices los



procesos de selección como las licitaciones como una estrategia para mejorar la competitividad y calidad de un proyecto.(Burneo et al., 2016).

La factibilidad hace referencia al grado de viabilidad o probabilidad de éxito relacionado con la ejecución de una actividad. Cuando se da inicio un proyecto que tiene por objetivo la producción y de igual manera fortalecer este, se busca llevar los recursos con relación al tiempo, los materiales, el dinero como equipamiento que se tendrá. Dado que los recursos son siempre limitados, resulta esencial tomar decisiones respaldadas por información sólida; las elecciones acertadas solo pueden realizarse apoyándose en pruebas y cálculos precisos para tener una alta seguridad de que el negocio operará de manera eficaz y generará beneficios (Luna & Chaves, 2001).

Figura 2

Modelo para la iniciar un proyecto.



Nota: La figura muestra el flujo de procesos de un proyecto. Fuente: Vargas, R. V. (2017). Guía del PMBOK® 6ª Edición. Recuperado de <https://ricardo-vargas.com/pmbok6-processes-flow/>



3.2.7. *El estudio de sensibilidad en un proyecto.*

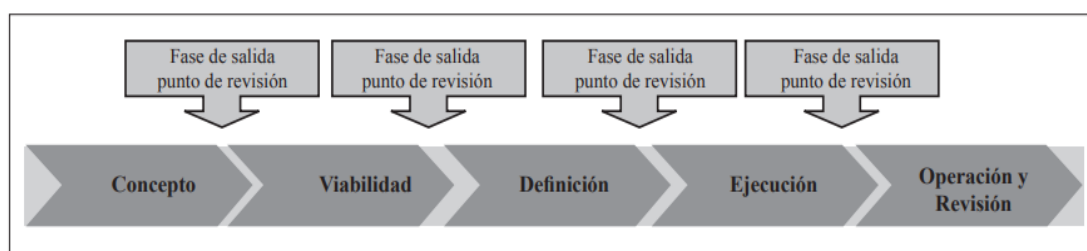
Según Burneo et al. (2016) plantea que cada proyecto de inversión está expuesto una gran variedad de incertidumbres como riesgos, tanto relacionados con la calidad que se somete la información disponible con los métodos de cálculo los cuales serán utilizados. Otro aspecto relevante en la evaluación de indicadores clave, como el Valor Actual Neto (VAN), el Periodo de Recuperación (PR) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), es el proceso de estimación de valores reflejando el desempeño de proyectos previamente realizados, utilizando datos de proyectos finalizados en la base de datos.

3.2.8. *Ciclo de vida de un proyecto*

Según León (2010) sostiene que la gestión dentro de los proyectos implica la responsabilidad de establecer los objetivos que se pretende realizar con el proyecto, definir la metodología para su implementación, diseñar la planificación y programación de las actividades y recursos, supervisar y corregir cualquier desviación, y comunicar los avances y resultados. En general, los proyectos se subdividen en varias fases, las cuales se determinan según la entrega de resultados tangibles y reales derivados de las tareas ejecutadas en cada una de ellas. Esto se hace con el propósito de tener un mayor control del proyecto y para facilitar su integración con las operaciones rutinarias de las instituciones que está llevando o ejecutando el proyecto. El conjunto de estas etapas constituye lo que se entiende como el "ciclo de vida del proyecto". Las fases típicas dentro de un proyecto comprenden desde el Inicio o Preparación, la Planificación, la Ejecución y la Finalización.

Figura 3

El ciclo de vida del proyecto



Nota: Refleja las diferentes fases del ciclo de vida del proyecto. Fuente: Contributions to the management of projects (2022).

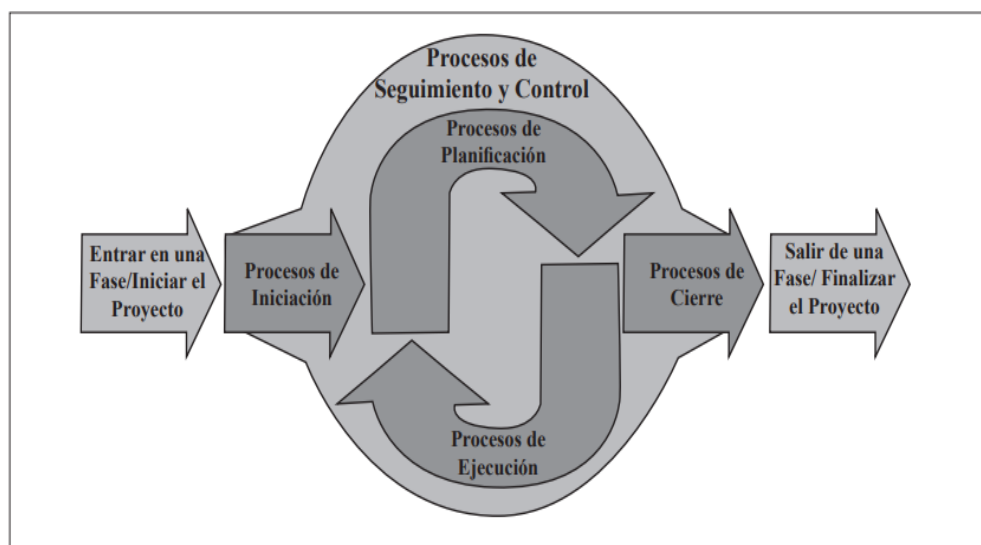


3.2.9. *Procesos de la dirección de proyectos*

(Montero, 2016) plantea que “grandes aportes que se han materializado con el desarrollo del área de conocimiento de la Dirección de Proyectos, precisamente la incorporación de procesos sistemáticos de gestión para organizar todo el ciclo de vida de los proyectos en muchos sectores” (p. 3).

Figura 4

Grupos de procesos de la dirección de proyectos.



Nota: Adaptado del libro guía de proyectos- PMI (2008) p. 80.

3.2.10. *Metodología*

Según Montes et al. (2013) Indica que en lo que respecta al análisis, se aprecian diversos enfoques metodológicos que se emplean en varios sectores y categorías de proyectos, en su mayoría basados en estándares como el PMI o PRINCE2. En gran parte el uso de estas metodologías se va estructurando en etapas que administran el ciclo de vida del proyecto, no importa la naturaleza de este.

El método científico empleado implica una exhaustiva revisión del análisis de viabilidad en el proceso dentro de las etapas que ofrecen por el PMBOK, asimismo el nivel de detalle necesario para obtener resultados parciales y posteriormente unificarlos para incorporar al



sistema en su totalidad, tanto en su interior como en relación con las entidades externas que participan en el proyecto a lo largo de su ciclo de inversión (Burneo et al. 2016).

Tabla 3

Organizaciones de gestión de proyectos en el mundo.

Sigla	Nombre de la organización	Estándar	País	Año de fundación	Número de miembros
PMI	Project management insitute	PMBOK	Estados unidos	1969	Mas de 500.00 en 187 países.
APM	International for Project management	APM BODY OF KNOWLEDGE	Inglaterra	1972	17,500 personas individuales y 500 empresas miembros en el Reino Unido y en otras partes del mundo.
IPMA	International Project management association.	ICB	Holanda	1965	Mas de 110.000 en 50 países.
AIPM	Australian institute of Project managment	PCSPM	Australia	1976	Mas de 10 000.
PMAJ	Project managment association	P2M	Japón	2005	Un poco menos de 3.000

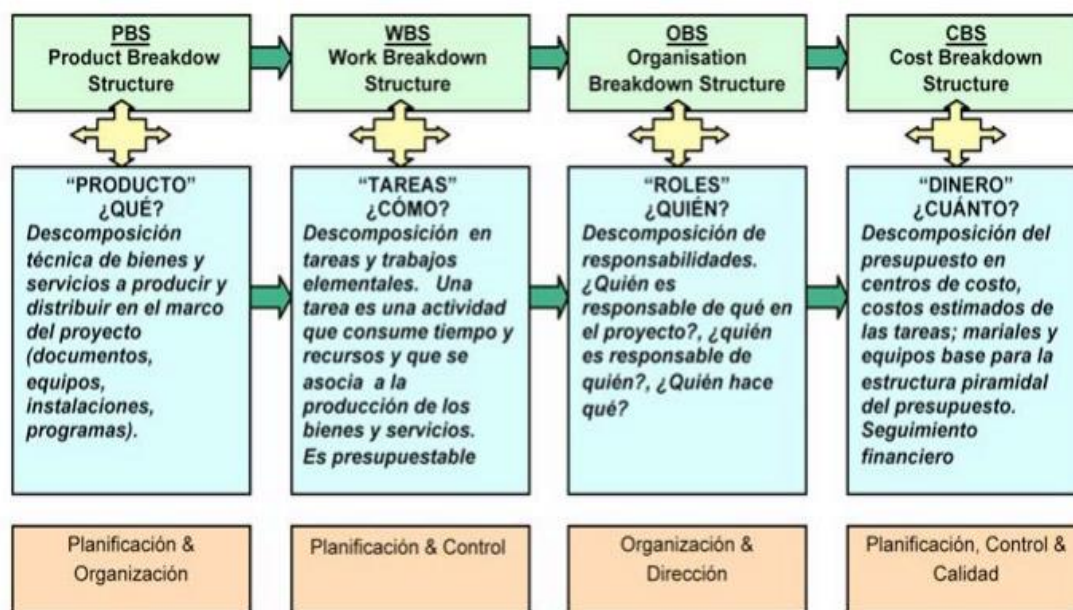
Nota: Adaptado del enfoque de gestión de proyectos en las organizaciones dedicadas a proyectos de investigación. Fuente: PMI (2013).

Terrazas (2009) plantea que después de definir los principios conceptuales de la gestión de proyectos, procederemos a examinar detenidamente cada una de las estructuras con el fin de establecer un enfoque analítico para el estudio de la gestión de proyectos. El propósito es ordenar y estructurar de manera sistemática tanto los fundamentos teóricos como las aplicaciones prácticas de estas herramientas en la dirección de proyectos, teniendo en cuenta tanto las estructuras en sí como las funciones que desempeñan, y cómo se relacionan entre sí.



Figura 5

Modelo estructural y funcional de la gestión de proyectos



Nota: Se plantea una metodología de análisis en la temática de gestión de proyecto.
Fuente: Revista de Investigación (2006).

3.2.11. Enfoque

Montero (2016) argumenta que el enfoque del Marco Lógico (EML) aborda con éxito varios de los obstáculos previamente mencionados al proporcionar directrices y ofrecer pautas detalladas para la planificación y supervisión de proyectos o programas de desarrollo en el enfoque del "Marco Lógico" representa una forma de estructurar los más importantes elementos dentro de un programa o proyecto enfatizando las formas relacionando los gastos que se realizan y la programación de acciones y actividades en los resultados previstos.

3.2.12. Características.

Según Iglesias et al. (2004) Se establece que un proyecto se describe como un montón de acciones dirigidas hacia una meta en específico, con un dinero es decir presupuesto y un tiempo determinado ya preestablecidos. De manera semejante a la mayoría de las actividades humanas, los proyectos suelen tener una naturaleza cíclica, y su dinámica fundamental consiste en cambiar la visión de la realidad asimismo avanzar con un nivel mayor de crecimiento. Estos proyectos poseen tres características esenciales:

- Están limitados en el tiempo, es decir, cuentan con un período definido para alcanzar su objetivo.
- Tienen un presupuesto previamente determinado para lograr dicho objetivo.
- Son procesos únicos y no recurrentes, en los cuales las actividades están interrelacionadas por requisitos secuenciales, lo que implica que en cada etapa las tareas son diferentes.

Según Terrazas (2009) partiendo desde un punto de vista más técnico asimismo económico, un proyecto está conformado por 3 rasgos elementales:

- Comprende un fin o propósito particular, que debe ser singular y cuantificable de manera precisa.
- Está sujeto a un período de tiempo definido, lo que implica la inclusión de un intervalo establecido en el calendario para llevar a cabo el proyecto
- Demandará un presupuesto que se debe establecer con anticipación, con el objetivo de planear los recursos presupuestarios requeridos para la ejecución dentro del proyecto.

3.2.13. La capacidad de dirección de proyectos en el Perú.

Según (Gaviria et al., 2014) afirma que:

En la historia moderna del Perú, las empresas atraviesan por una situación generalizada de prosperidad y, por si fuera poco, la mayoría de analistas coinciden en que la bonanza probablemente se mantendrá. Es decir, ninguna crisis económica, política, o social está presente en los escenarios de negocios en el corto plazo. En un entorno así, tomar decisiones es una dinámica compleja. Los retos son un aprovechamiento máximo del crecimiento de los mercados, enfrentando una competencia más agresiva y una demanda de retorno más exigente por parte de los inversionista.(Gaviria et al., 2014)

3.2.13.1. Tendencias de la dirección de proyectos en la gestión pública

Según Azurin (2018) afirman que:

- a. Planificación y organización: La planificación y estructuración adecuadas de un proyecto, que incluyen plazos apropiados y una asignación eficaz de recursos, siguen siendo un objetivo esencial en la preparación de proyectos.



- b. Gestión efectiva del tiempo: La planificación adecuada también debe contemplar la gestión eficaz del tiempo.
- c. Eficiencia temporal: La planificación correcta también debe considerar la eficiencia en el aprovechamiento del tiempo.
- d. Delegación de decisiones descentralizada: Es igualmente relevante que las decisiones relacionadas con la formulación de proyectos se deleguen con mayor frecuencia.
- e. Transparencia con la comunidad: Dado que la comunidad es la principal beneficiaria de una administración pública eficaz, la tendencia en los países de América Latina es implementar mecanismos de transparencia que permitan a los ciudadanos supervisar las actividades llevadas a cabo por los funcionarios públicos.

3.2.13.2. Liderazgo en la dirección de proyectos en el sector público del Perú

Conforme a nuestra Constitución, la administración pública se concibe como una entidad cuya principal responsabilidad es fungir como un proveedor de servicios en beneficio de la comunidad. En consecuencia, resulta fundamental que la entidad estatal implemente estrategias para abordar los desafíos más urgentes que confrontan los ciudadanos.

Una herramienta que debe ser considerada en este contexto es la conformación de personas que puedan liderar en una tarea esencial dentro de la gestión pública donde buscar ofrecer soluciones a las necesidades esenciales de la ciudad con el propósito de satisfacer y colaborar con la calidad y estilo de vida en los ciudadanos siendo este un derecho de suma importancia según el artículo número uno de nuestra constitución que establece que el propósito primordial del estado el sociedad es garantizar el respeto y la dignidad de cada persona (Contreras Portocarrero, 2022).

Tabla 3
Prácticas de liderazgo

Prácticas de liderazgo	Significado
Fijar objetivos y alcanzar un acuerdo común sobre las metas.	Implica la definición de metas significativas y cuantificables, la comunicación transparente de estas metas a todas las partes involucradas y la participación activa del personal en el proceso, con el objetivo de lograr una comprensión común y un acuerdo sobre las metas que están alineadas con la misión y visión de la organización. Establecer como principal objetivo la gestión estratégica de recursos, que incluye personas, activos y tiempo. Es fundamental tener una
Adquisición y asignación estratégica de recursos.	comprensión clara de los recursos que aún no se han adquirido, enfocar de manera coherente y unificada el proceso de mejora de la organización, identificar las capacidades esenciales para la obtención de recursos y asignarlos de manera prioritaria.
Planificación, innovación, alineación y evaluación de las acciones.	Participación activa en la creación, implementación y revisión de las diversas actividades programadas por la entidad, promoviendo la innovación en la estructura de la organización.
Estímulo y toma de parte activa en el proceso de capacitación constante de los empleados.	Un liderazgo que fomenta y se involucra en la instrucción y desarrollo directo de sus empleados y equipo de colaboradores.
garantizar un ambiente organizado y solidario.	Preservar relaciones basadas en la confianza y una comunicación armoniosa, asertiva y respetuosa en el entorno laboral, y fomentar el crecimiento armonioso y empático de la organización.
Estimular la colaboración en el trabajo.	Fomentar la camaradería y la creación de grupos de trabajo para llevar a cabo diversas tareas mediante la asignación de responsabilidades.
Valoración de destrezas.	Unir al equipo de trabajo mediante la apreciación de las habilidades individuales, los variados estilos y las competencias de sus integrantes.
Mejora de las deficiencias.	Habilidad para enfrentar desafíos y crear soluciones resilientes en momentos difíciles.
Colaboración entre instituciones.	Establecer colaboraciones con organizaciones e instituciones relevantes.
Colaboración entre diferentes disciplinas.	Constituir grupos de expertos de diversas disciplinas con el propósito de facilitar la comprensión y tratamiento de los problemas.

Nota: Refleja la perspectiva del liderazgo en instituciones públicas en Lima, Perú". Fuente: Revista Venezolana de Gerencia (2022).



Un líder es aquel individuo que demuestra competencias en la gestión tanto de las interacciones dentro como fuera de la entidad pública, y que puede movilizar el respaldo político requerido. Como tal, posee habilidades de negociación, persuasión y participación pública eficaz. Su función se parece a la de un eficaz mediador entre el gobierno y el poder político (Barra Zamalloa, 2022).

Según Boy et al. (2022) El liderazgo se desarrolla en un ambiente específico, y el líder mejora sus habilidades al reconocer las destrezas que poseen las diferentes personas que integran su equipo. De este modo, aunque las instituciones educativas puedan variar en ciertos aspectos con respecto a otras organizaciones, esta perspectiva de análisis nos facilita la comprensión de aspectos universales en la evaluación del liderazgo.

El liderazgo implica una fuerte presencia y notoria visibilidad. A medida que los problemas se tornan más complicados, los desafíos aumentan, al igual que el número de partes interesadas, los intereses involucrados, la incertidumbre y la resistencia. Esto exige una gestión estratégica y liderazgo más robustos. En otras palabras, se demanda un mayor liderazgo en lugar de una gestión excesiva. Sin embargo, lamentablemente, nuestro Estado tiende a enfocarse principalmente en la administración (Barra Zamalloa, 2022).

3.2.14. Tipos de proyecto de inversión

- **Proyectos de naturaleza sencilla**

Según Nadal & Toruella (2018) plantea que en estos proyectos, se cuentan con requisitos y tecnología necesaria para llevarlos a cabo de manera claramente establecida, lo que facilita su gestión a través de un enfoque metodológico simple. Un ejemplo que ejemplifica esta situación sería un proyecto de ingeniería en el que se dispone de un entendimiento completo de los requisitos y la tecnología esencial para su desarrollo. Este tipo de proyecto sigue un ciclo de vida reconocido como "Waterfall" (cascada), debido a que sus fases se desarrollan de manera secuencial y continua.



- **Proyectos complicados**

Cuando no se cuenta con un conocimiento integral de la tecnología, los requisitos o ambas áreas, se podría mencionar un caso como un proyecto de ingeniería en el que los requisitos están bien definidos, pero se necesita implementar una tecnología nueva. En esta circunstancia, es posible emplear metodologías estandarizadas y predecibles, pero será necesario incluir conocimientos especializados para tomar decisiones óptimas acerca de la selección de las prácticas más apropiadas. Además, se debe mantener cierto grado de adaptabilidad y dejar espacio para ajustes, ya que los requisitos o la tecnología podrían no estar completamente determinados (Nadal & Toruella, 2018).

- **Proyectos complejos**

Muchos proyectos se encuentran en esta categoría, donde los requisitos y la tecnología son vagamente definidos, y la incertidumbre es considerablemente alta. En tales casos, no existen antecedentes porque se está explorando una nueva dirección y el conocimiento se va desarrollando a medida que el proyecto progresa. El ciclo de vida del proyecto se transforma en un proceso iterativo constante en el que se logra un resultado en cada iteración. En estas circunstancias, se toman medidas y se evalúan rápidamente los resultados para avanzar y dirigir el proyecto en medio de esta incertidumbre y riesgo significativos. El desarrollo de software es un ejemplo destacado de un proyecto con esta naturaleza y complejidad (Nadal & Toruella 2018).

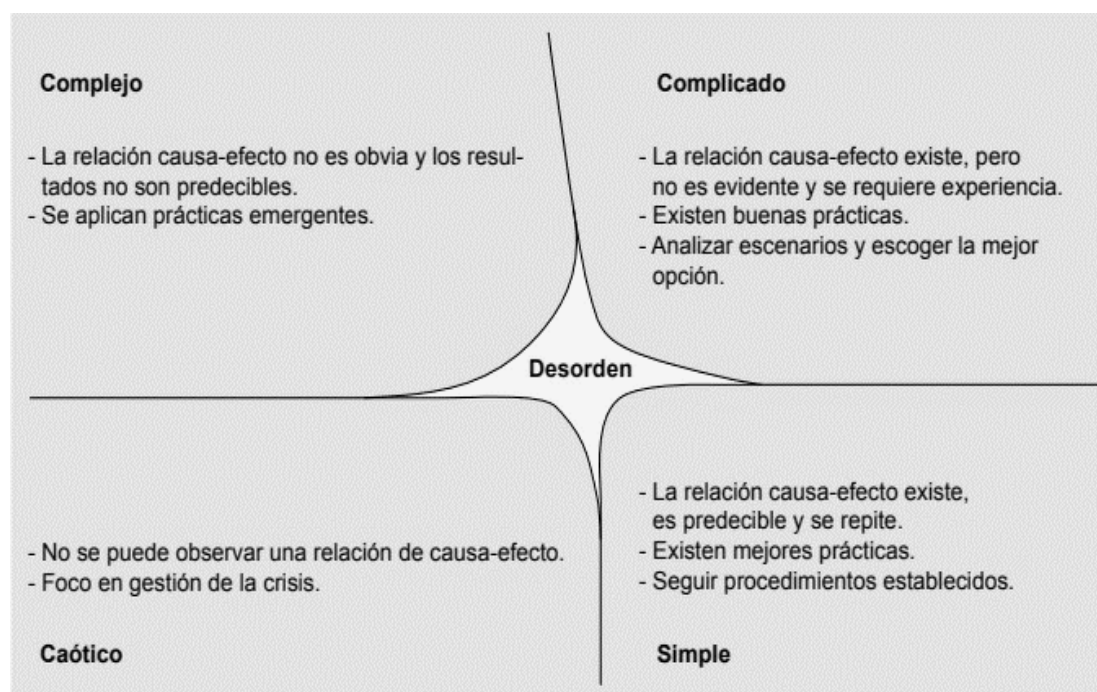
- **Proyectos caóticos**

Cuando la incertidumbre en torno a los requisitos y la tecnología es elevada, la realización del proyecto puede tornarse desorganizada, y el logro estará en gran parte influenciado por el azar. En tales circunstancias, es crucial tomar decisiones rápidas con el fin de salir de esta situación y avanzar hacia proyectos de mayor envergadura (Nadal & Toruella 2018).



Figura 6

Tipos de proyectos



Nota: Adaptado de la dirección de proyectos. Fuente: conceptos básicos (2018).

3.2.15. Dirección técnica de proyectos

Según Conexión Esan (2019) afirma que el logro exitoso de un proyecto está estrechamente ligado a la función de Dirección de Proyectos. Esta área tiene la responsabilidad de administrar de manera eficaz los recursos de una organización, con el objetivo de alcanzar las metas estratégicas establecidas en el proyecto. Para alcanzar dichas metas, los líderes de proyectos emplean una variedad de técnicas que facilitan la planificación y gestión de los recursos disponibles en la empresa.

Según Montes et al., (2013) plantea la gestión de proyectos es una disciplina que ha despertado un considerable curiosidad en diversas instituciones, tanto en el estado asimismo privado. En tiempos actuales se reconoce que es una característica esencial en las empresas y los servicios, lo que la convierte en un campo en constante crecimiento y desarrollo. Este avance y expansión se deben en gran parte al apoyo proporcionado por numerosas relaciones entre asociaciones e instituciones que han promovido su realización durante ya casi cincuenta años. Desde una perspectiva formal y profesional, las



competitividad y enfoques utilizados por este ámbito son considerados cruciales al abordar la gestión de un proyecto y pueden derivarse por las pautas de un modelo reconocido o la aplicación de una metodología específica o bien establecida.

3.2.15.1. Elementos técnicos críticos

Según Rojas Crotte (2011) afirma que una técnica es un informe que presenta un minucioso análisis crítico que respalda y ofrece justificaciones para todas las partes implicadas en la creación de instrumento de aplicación vinculado a esa técnica. Además, este informe describe la validación de dicho instrumento, establece los requisitos necesarios para su adecuado empleo y detalla el procedimiento para el procesamiento de la información recabada durante su aplicación.

Indica que los métodos y enfoques para administrar proyectos se utilizan con el propósito de eficazmente supervisar los recursos que forman parte del proyecto, con el fin de alcanzar resultados predecibles. Por lo tanto, el líder del proyecto debe contar con aptitudes en la dirección de equipos, juicio sólido, la capacidad para establecer relaciones interpersonales sólidas y una dosis importante de intuición (Navarro & Hernández, 2007).

3.2.15.2. Funciones de la dirección de proyectos

Según Sanz Lucas (2022) encargarse del liderazgo del proyecto implica:

- Facilitar El rendimiento del equipo de proyecto para alcanzar los resultados planificados. De cierta manera, la forma en que se ejerce este liderazgo se asemeja a la dirección de una orquesta, especialmente en tres aspectos:
- Equipo: Los grupos de proyecto son compuestos por individuos con distintas capacidades, conocimientos y experiencias, al igual que los músicos de una orquesta.
- Responsabilidad: Tanto el líder del proyecto como el director de orquesta asumen la responsabilidad del resultado final del trabajo de sus respectivos equipos.
- Conocimientos: Del mismo modo que un director de orquesta no toca todos los instrumentos, pero posee experiencia musical, el líder de proyectos debe ser capaz de guiar a su equipo de manera efectiva.



Según Sanz Lucas (2022) afirma que para Cubrir las necesidades de cada proyecto la naturaleza de la entidad que ejecuta el proyecto o entorno en el que se desarrolla tendrá un impacto en las facultades del encargado del proyecto y en la forma en que debe llevarlas a cabo. Entre estas responsabilidades.

El autor mencionado indica que:

- Supervisar y coordinar al equipo de proyecto, guiando sus acciones para lograr eficazmente los objetivos del proyecto, en una especie de "dirección" del trabajo del proyecto.
- Presentar los objetivos y proporcionar retroalimentación en relación con los requisitos, los resultados y las expectativas del proyecto, adaptándolos según la naturaleza del proyecto y la dirección necesaria.
- Facilitar y respaldar al equipo de proyecto, facilitando la construcción de acuerdo sobre soluciones, la gestión de conflictos y la toma de decisiones
- Contribuir al trabajo y aportar ideas, ofreciendo conocimientos, habilidades y experiencia que contribuyan a la materialización de los resultados del proyecto.
- Aplicar conocimientos especializados, que en algunos casos podría requerir buscar asesoramiento de expertos externos al proyecto.
- Establecer prioridades entre requisitos y tareas, con el objetivo de maximizar el valor de los entregables del proyecto.

3.2.15.3. Planificación exhaustiva

Según Cifisal (2008) sugiere que una planificación detallada, que sea técnicamente perfecta y generalmente bien intencionada, idealmente dirigida con autoridad, puede ser ineficaz si carece de relevancia política. Además de considerar un plazo a corto y mediano tiempo, resulta fundamental que lo planeado se centre no solo en su secuencia metodológica, sino también en los aspectos y factores que son esenciales para lograr una planificación con repercusiones tanto sociales como políticas.



Según Martínez (2013) Esta estrategia de planificación fue preeminente en las décadas del siglo XX y se introdujo un elemento prominente del sistema socialista. Se tomó inspiración de las tácticas militares, dado que estas evidenciaron que el Estado y su maquinaria administrativa tenían la capacidad de movilizar todos los recursos nacionales para alcanzar un objetivo específico.

3.2.15.4. Elemento del proyecto

Según Rivas et al. (2017) afirma que los elementos necesarios para la formulación de proyectos se combinan de forma complementaria. Sin embargo, resulta fundamental tener en cuenta todos los componentes mencionados, aunque sean adaptables a las necesidades, con el propósito de lograr resultados satisfactorios.

Según la Universidad Politécnica de Cartajena (2013). La Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, desarrollada por el Project Management Institute, organiza la Gestión de Proyectos en 3 principales documentos, que abarcan 5 conjuntos de Procesos de Dirección de Proyectos, 9 Áreas de Conocimiento de Dirección de Proyectos y cuarenta y cuatro de estos procesos de dirección de proyectos

3.2.16. Gestión estratégica y negocios

Según González et al. (2019) el enfoque de la gestión estratégica desempeñará un papel esencial en la evaluación del entorno empresarial, La habilidad, las normativas gubernamentales y los progresos tecnológico considerándolos factores cruciales para asegurar la continuidad y, por qué no comentarlo, el futuro innovador de las instituciones . La gestión de estrategias se presenta como una herramienta que permite abordar y dar sentido a los cambios, se establecen los objetivos de la empresa y se definen las estrategias correspondientes. Además, promueve la implicación mediante un liderazgo participativo y decisiones adecuadas.

3.2.16.1. Formulación de la estrategia

En la etapa de formulación, por lo general se distinguen tres niveles mediante las siguientes estrategias:

- a) Estrategia corporativa: Su objetivo principal es alinear a toda la organización con su entorno. Durante la formulación de esta estrategia, se toman decisiones cruciales, como determinar los sectores y áreas en los que la empresa operará, junto con todos los aspectos relacionados con la obtención y asignación de recursos. También se aborda la dirección y el enfoque del crecimiento de la empresa, que pueden abarcar elementos como integración vertical, diversificación, fusiones, adquisiciones, colaboraciones e internacionalización. Esta estrategia corporativa se aplica principalmente en empresas con múltiples líneas de negocio, aunque en situaciones diferentes, la estrategia corporativa y la estrategia de negocio pueden superponerse (Triana Gaitán, 2022).
- b) La estrategia de negocio, que también se conoce como estrategia competitiva, se concentra en el desarrollo de ventajas competitivas en operaciones llevadas a cabo por cada unidad estratégica. Se toman decisiones con el propósito de competir de manera efectiva, ya sea mediante la reducción de costos o la diferenciación, con el fin de establecer y mantener una posición competitiva sólida en cada uno de los sectores de negocio. Además, esta estrategia sienta las bases para la competencia exitosa en el futuro (Triana Gaitán, 2022).
- c) La estrategia funcional implica la planificación de la utilización y aplicación de los recursos y habilidades de cada área o departamento, como adquisiciones, producción, distribución, finanzas y recursos humanos, con el fin de mejorar su eficiencia y contribuir a la búsqueda de ventajas competitivas (Triana Gaitán, 2022).

3.2.16.2. Conocimiento practico

Según Dávila et al., (2013) Se describe como un conocimiento que se basa en la comprensión inmediata de un objeto y es aplicable universalmente, generalmente se cree que se origina en una comunidad científica. En contraste, el proceso de conocer involucra haber tenido una experiencia personal y directa con el objeto, y



su validación se da exclusivamente a través de la experiencia individual, lo que lo convierte en algo intrasmisible a otras personas.

El conocimiento práctico es la comprensión que se adquiere mediante la experiencia personal y la reflexión sobre esas vivencias. El término "conocimiento práctico" se utiliza para caracterizar el tipo de conocimiento que las personas obtienen al combinar e interactuar con información teórica y sus experiencias en la práctica (Díaz et al., 2015).

3.2.16.3. Habilidades cognitivas

Según Capilla (2016) Las habilidades cognitivas ofrecen uno de los instrumentos o recursos que una persona emplea para seleccionar y cambiar la información en conocimiento. Este proceso implica el desarrollo de actividades mentales como observar, atender y el análisis, que abarcan tareas como el procesamiento, la síntesis, comparar asimismo la organización, entre otras. Asimismo, almacenar y recuperar la información forman parte integral de este procedimiento.

Las habilidades cognitivas se basan en las estructuras mentales que las personas utilizan para realizar actividades mentales. Estas capacidades están vinculadas con el proceso de pensamiento y constituyen los componentes esenciales del aprendizaje. Pueden ser definidas como acciones, métodos, procedimientos, procesos, aptitudes o habilidades que facilitan la transformación de información en conocimiento (Frías et al., 2017).

3.2.16.4. Toma de decisiones

Hoy en día, en las organizaciones, es común que se tomen decisiones sin una atención explícita a las etapas de ese proceso o a las técnicas cuantitativas o cualitativas disponibles en varias áreas. En cambio, se nota que las prácticas tradicionales, las costumbres arraigadas, los hábitos, la intuición personal y la experiencia de los líderes tienen un peso significativo en la resolución de problemas (Díaz Duarte, 2005).



Según Vélez Evans (2006) sostiene que el extenso proceso para tomar una decisión, se encuentran numerosos factores que influyen en el aprendizaje de aquellos que toman las decisiones y que en última instancia guían el rumbo de estas. Incluyen estos factores como:

- Evolución en la actitud.
- Alteraciones en la percepción de la realidad.
- Desarrollo de un pensamiento sistémico.
- Uso más adecuado de la información disponible.
- Acumulación de experiencias y conocimientos.
- Retroalimentación del proceso, entre otros.

3.2.17. Liderazgo

El liderazgo se basa en la conceptualización de que la persona ocupa ese rol posee una amplia variedad de habilidades que lo definen como líder. Estas competencias se derivan de las aptitudes adquiridas por el tiempo vivido, ya sea a través de una educación cognitiva la experiencia práctica. Las responsabilidades asociadas con el liderazgo pueden manifestarse en diferentes contextos, ya que algunas personas tienen estas cualidades innatas desde su nacimiento, mientras que, en otros casos, el liderazgo puede desarrollarse con el tiempo (Izquierdo et al., 2017).

De acuerdo con esta perspectiva, se podría pensar que el liderazgo está limitado a aquellos que ocupan posiciones de alto rango en términos jerárquicos. Sin embargo, creemos que esta es una creencia errónea, ya que el liderazgo debería ser ejercido por personas que posean las cualidades necesarias para ser líderes; no todos los individuos tienen la capacidad de liderar. Sería beneficioso que todos los empleados con habilidades innatas de liderazgo tengan la oportunidad de desarrollarse como líderes y que se les brinde formación de manera que la organización pueda volverse más competitiva (Contreras Portocarrero, 2022).



Tabla 4
Indicadores de liderazgo

Elementos claves del liderazgo	Caracterización
Vigilancia e interacción minuciosa	Según Robbins y Coulter (2014), en una economía global dinámica, para que las organizaciones sean competitivas con éxito, es esencial que los empleados tengan la capacidad de tomar decisiones y ejecutar cambios con celeridad. Por lo tanto, opinan que la autocracia y la supervisión no participativa son enfoques que se han vuelto obsoletos en este siglo, y aquellos que siguen aplicando este tipo de supervisión obstaculizan el logro de los objetivos.
La libertad de acción restringida por las directrices corporativas.	Según Dessler y Valera (2011), la autonomía en el trabajo implica la responsabilidad que un empleado tiene sobre su labor y su capacidad para realizarla sin obstáculos. La autonomía y la responsabilidad son aspectos cruciales a tener en cuenta en un trabajador, ya que le otorgan la capacidad de tomar decisiones independientes en situaciones inesperadas, sin la necesidad de consultar a su supervisor. Por lo tanto, es esencial proporcionar al empleado las herramientas necesarias para llevar a cabo su tarea principal.
Estrategias de supervisión para promover la eficacia.	Según Koontz y Weihrich (2013), la administración efectiva requiere establecer una meta clara y alcanzable. A menos que las personas comprendan el propósito final de sus esfuerzos, no se puede esperar que realicen una tarea de manera eficaz y eficiente para lograr la efectividad. Por lo tanto, es fundamental que los métodos estén enfocados en objetivos.
Métodos de gestión para resolver problemas.	Robbins y Coulter (2014) plantean la necesidad de tener planes estratégicos que abarquen actividades y procedimientos que simplifiquen la toma de decisiones y la implementación de acciones cuando sea requerido. Esto es especialmente relevante para organizaciones que operan en entornos altamente inciertos, donde los gerentes deben ser adaptables para enfrentar cambios inesperados

Nota: Muestra indicadores de liderazgo. Fuente: Parra, Rocha y Durán, S. (2021).

3.2.17.1. La organización y el liderazgo

Según Contreras (2008) plantea que el clima y la cultura organizacional desempeñan un papel crucial en la investigación del liderazgo, ya que pueden tener un impacto en las condiciones organizativas que promueven, limitan y definen el liderazgo. En todos los casos, la cultura organizacional y el clima organizacional están relacionados de manera que en los trabajadores interactúan



en la institución, entonces, son elementos esenciales en el análisis del liderazgo. Los enfoques de liderazgo contemporáneos deben abordar el ambiente donde se manifiestan y crecen, y este ambiente se distingue por ser un ambiente organizativo sano y confortante. Esta premisa va más allá de las actividades tradicionales del cuidado y publicidad de una buena salud asimismo de enfoca en la creación de contextos que fomenten la evolución social y psicológica de los trabajadores permitiendo llegar a un alto nivel de bienestar y satisfacción personal. Esos detalles son esenciales para liderar de manera efectiva.

Según Palomino Silva (2008) afirma que el liderazgo se convierte un tema esencial en lo actual, especialmente en un contexto de apertura de fronteras al comercio global. Las organizaciones y empresas se enfrentan constantemente a una feroz competencia, lo que exige que sus miembros sean altamente eficientes y estén dispuestos a contribuir significativamente al bienestar de la organización y la empresa. En momentos cruciales para el Perú, se requiere un líder capaz de cultivar una mentalidad más empresarial en las nuevas generaciones de manera renovada, lo que permitirá aprovechar las oportunidades que surjan a través de una toma de decisiones efectiva.

3.2.17.2. Liderazgo centralizado

Zapata Rotundo (2011) plantea que la definición precisa de la variable "centralización" se centra en el poder formal que ostenta un individuo, una unidad organizativa o un grupo de ellos por la toma de decisiones estratégicas u operativas. De esta manera, se considera que la toma de decisiones se centra cuando todas estas dependen en la alta dirección y se considera descentralizada cuando estas decisiones son tomadas por todo el grupo de trabajo ya sean gerentes de cargos inferiores o efes de estructuras inferiores en las instituciones.

También conocido como liderazgo de enfoque directivo, se caracteriza por emitir instrucciones, brindar orientación sobre las tareas a realizar, establecer metas y objetivos, imponer perspectivas sobre el comportamiento de las personas y



realizar una supervisión cercana y un seguimiento minucioso de las actividades. Este estilo de liderazgo tiende a favorecer la estandarización de los procesos de gestión y la concentración de la autoridad en la toma de decisiones (Zapata et al., 2016).

3.2.17.3. Liderazgo distribuido

Según García Carreño (2010) El liderazgo distribuido se presenta como un atributo esencial de las organizaciones, un recurso que se debe compartir de manera inherente. Este tipo de liderazgo implica orientar, crear y mantener la motivación, así como gestionar los cambios. Su naturaleza es principalmente contingente, ejerciendo autoridad moral y ejerciendo influencia para persuadir y resolver conflictos. Se caracteriza por un estilo preferentemente delegativo, aunque es importante distinguir entre transferir liderazgo y transferir tareas. Además, el liderazgo no se limita únicamente a las funciones de dirección, ya que puede existir liderazgo fuera de las estructuras formales de poder.

Según López (2013) menciona en el contexto del liderazgo distribuido, es importante priorizar dos aspectos clave para un análisis detenido:

- a. Identificar las tareas específicas que entran en la categoría de responsabilidades de liderazgo.
- b. Evaluar la relación que existe en las actividades a nivel de micro y macro, así como los procesos que están involucrados en la ejecución de estas responsabilidades de liderazgo, tanto en el liderazgo posicional como en el informal.

3.2.18. Teorías de la gestión pública

Solórzano (2022) plantea que las teorías en las que se basa la implementación de presupuestos es la teoría de la administración moderna que también incluye las teorías de la nueva gestión pública asimismo también es fundamental tener en cuenta la teoría de la productividad. Analizar la eficacia y rendimiento es esencial analizando la administración basada en resultados, que se centra en la utilización y asignación eficiente de los recursos



públicos, vinculando esto a la eficacia, efectividad, eficiencia. Este enfoque es particularmente relevante en un contexto excepcional en el que el Estado desempeña un papel protagónico.

Los primeros indicios de lo que luego se convertiría en la teoría de la administración moderna datan de 1769, James Watt Boulton, un inventor inglés, desarrolló la máquina de vapor e hilar. Asimismo, añadiendo procesos en mecánica en la producción. Aquellos eventos marcaron el inicio de la Revolución Industrial, que transformó la estructura socioeconómica de aquel tiempo y desencadenó una transformación rápida en todos los aspectos de la sociedad (Medina & Avila, 2002).

Un sistema que crea un entorno de trabajo en el cual las herramientas, políticas y personas dentro de la organización colaboran para establecer un orden administrativo y gestionar los recursos y el personal de manera efectiva. En este contexto, se observa un sistema más integrado en el que cada elemento puede contribuir al funcionamiento de la organización (Guevara, 2020).

3.2.18.1. Teoría de la nueva gestión pública

Según García (2007) plantea que la nueva gestión pública tiene como objetivo establecer una administración que sea eficaz y eficiente, es decir, que satisfaga las demandas genuinas de los ciudadanos de la manera más económica posible. Para lograrlo, busca la instauración de mecanismos competitivos que habiliten a los usuarios y, al mismo tiempo, estimulen la mejora de la calidad de los servicios. Además, se enfoca en la implementación de sistemas de control que garanticen la transparencia en los procesos, planes y resultados, lo que a su vez mejora la forma de elección y fomenta que la ciudad participe.

La nueva gestión pública fomenta la participación ciudadana después de que el diseño de los proyectos y programas por parte del estado haya sido configurado por mecanismos de mercado. En resumen, los funcionarios públicos desarrollan inicialmente el programa basándose en los estudios y las conclusiones de estas, seguidamente, permiten que los que viven en la ciudad, que se entiende como los clientes, determinen sus preferencias y se involucren en el desarrollo continuo del programa (Arellano & Cabrero, 2005).



3.2.18.2. Teoría de la productividad

Según Marvel et al. (2011) considera al ser humano como un componente, en lugar de ser el actor principal que gestiona los recursos disponibles y responde a los procesos psicológicos y psicosociales que experimenta al interactuar en la sociedad. En consecuencia, son las personas las que, en ejercicio de su libre albedrío, toman decisiones utilizando sus habilidades para acceder a los recursos y, de esta manera, generar resultados, ya sea de servicios o bienes.

Cuando se habla de productividad se presenta de manera constante en la teoría económica y se convierte en un punto central de enfoque, ya que se emplea para analizar los procesos económicos, particularmente en lo que concierne al crecimiento de las naciones. Hasta la fecha, todos los autores examinados han incorporado de alguna manera este concepto para dar cuenta del fenómeno del crecimiento (Travieso, 2021).

3.2.18.3. Teoría del crecimiento económico

Hernández (2010) a menudo plantea que el ahorro desempeña una tarea esencial, puesto que, se utiliza para adquirir recursos laborales y de capital. Estos recursos se combinan de acuerdo al sistema económico predominante para crear un proceso productivo que resulta en bienes o servicios cuyo valor supera el de los recursos originales. De este modo, se genera riqueza en la economía.

El incremento o la ampliación en términos cuantitativos de los ingresos y del valor que tienen los productos y servicios generados en un sistema dentro de la economía a estos se le conoce como crecimiento económico ya sea a nivel regional, nacional o internacional, en un tiempo determinado, generalmente un año. Su evaluación se realiza por una tasa de aumento del Producto Interno Bruto (PIB) y se recomienda expresarla en valores ajustados por inflación para eliminar su impacto (Pérez, 2016).

3.2.19. Inversión pública

Según Cano et al. (2023) durante los años de investigación, Perú ha experimentado un crecimiento económico significativo, lo cual ha posibilitado el aumento de la inversión pública en múltiples niveles gubernamentales, generando resultados efectivos. No obstante, a pesar de este incremento, persiste una limitada capacidad de administración que impacta negativamente en la excelencia de los servicios ofrecidos por las instituciones gubernamentales.

La Inversión Pública se refiere al despliegue de recursos para adquirir activos y promover iniciativas que aumenten el valor de los activos de las organizaciones, con el propósito de iniciar, expandir, perfeccionar, modernizar, renovar o restaurar su capacidad para producir bienes o brindar servicios. Esta inversión pública su principal objetivo es mejorar e innovar la infraestructura y el potencial productivo de las entidades (MEF, 2017)

Figura 7

Crecimiento de la inversión pública y aporte.



Nota: Al cierre del primer trimestre de 2023 de la inversión pública. Fuente: MEF (2023).

3.2.19.1. Modalidades de implementación de las inversiones

Según Leon & Portugal (2022) plantea que se cuentan con cuatro opciones para llevar a cabo inversiones:

- a. Inversión Pública: Estas inversiones se realizan completamente a través de Invierte.pe y abarcan proyectos de inversión, así como inversiones para optimizar, ampliar marginalmente, rehabilitar y reemplazar (IOARR).
- b. Asociación Público-Privada: Es una modalidad en la que se involucra la inversión privada de manera equitativa, compartiendo la incertidumbre del proyecto y utilizando principalmente los recursos que existen en el sector privado para así poder implementar los proyectos que buscan satisfacer y mejorar la calidad de vida de las personas.
- c. Proyecto en Activos: Esta conformado por proyectos que el cual el estado es quien promueve la inversión de las empresas privadas en activos de su propiedad, ya sean actuales o futuros, poniéndolos a disposición de los inversionistas.
- d. Obras por Impuestos: Se refieren a proyectos de inversión en el que las empresas del sector privado realizan el pago de impuesto a la renta de manera adelantada con el fin de que dichos proyectos puedan ser financiados y ejecutados de manera acelerada y correcta en los PIP.

3.2.19.2. Órganos del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de

Inversiones - Invierte pe

El desarrollo económico del Perú requiere un impulso más ágil y la simplificación de sus procesos. En aras de mejorar esta situación, se introdujo el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, conocido como INVIERTE.PE. Este sistema está bajo la supervisión de la Dirección General de Inversión Pública del Ministerio de Economía y Finanzas. Este nuevo sistema fue establecido a través del Decreto Legislativo N° 1252 el 01 de diciembre de 2016 y comenzó a aplicarse a partir del 24 de febrero de 2017, un día después de que se publicara oficialmente su reglamento correspondiente. (Texto Único Ordenado de La Ley N° 30225, Ley de Contrataciones Del Estado, 2019)



Tabla 5

Modalidades de ejecución de la inversión pública.

Modalidad	Ley o Norma Específica	Definición	Características
Por contrata	Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento	Se refiere al producto de un procedimiento mediante el cual una organización adquiere infraestructura pública, como edificios, estructuras, carreteras, puentes, y similares, con el objetivo de obtener las condiciones más favorables en términos de coste y calidad para cumplir un propósito de interés público	<ul style="list-style-type: none"> • La organización contrata a una empresa de construcción (contratista) para llevar a cabo la obra, remunerándola de acuerdo con los progresos alcanzados en forma de valorizaciones • Bajo el enfoque convencional, se asignan al contratista los riesgos asociados al proceso de construcción, mientras que la organización conserva la responsabilidad de los riesgos relacionados con el diseño y la posible necesidad de modificaciones en el proyecto. • El método de gestión basado en metas, orientado a mejorar la eficacia y la influencia de las políticas del ámbito público." • Asegura la competencia abierta en los procesos de adquisición para que las organizaciones puedan obtener bienes, servicios y obras en las condiciones más favorables. • No se llevan a cabo mediante la contratación de terceros o empresas privadas para realizar la obra.
Administración directa	Resolución de Contraloría N° 195-1988-CG del 18 de julio de 1988	Representa la opción en la que una entidad gubernamental lleva a cabo una obra pública utilizando sus propios recursos, como personal del sector público, equipos, materiales y conocimientos, como medio para abordar una problemática que requiere la intervención del Estado a través de una inversión pública.	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario disponer del presupuesto asignado, del personal técnico y administrativo adecuado, así como de los equipos necesarios. • Requieren tener el presupuesto asignado adecuado, el personal técnico y administrativo necesario, así como los equipos requeridos • Es fundamental tener la aprobación del Expediente Técnico por la autoridad competente como requisito necesario • La organización se hace cargo de todas las responsabilidades en la realización de la obra pública.
Organismos internacionales	Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento	De acuerdo a la legislación establecida en la Ley de Contrataciones del Estado, las entidades públicas tienen la facultad de establecer acuerdos con organismos internacionales (Administración de recursos y encargos), que, en términos de procedimientos de selección y ejecución de contratos, aplican su propia normativa internacional, mientras que nuestra regulación nacional actúa como un conjunto de reglas complementarias.	<ul style="list-style-type: none"> • Su aplicación tiene como objetivo lograr una contratación que sea económica y eficiente en los procedimientos de contratación. • Fomenta una participación amplia y competitiva, promoviendo la igualdad de oportunidades. • Se llevan a cabo entre Entidades o entre Entidades y organismos internacionales, utilizando documentos de carácter internacional, como normativas, manuales, guías, y otros. • No persiguen la obtención de beneficios económicos, como ganancias o utilidades, sino que buscan otros tipos de ventajas, como la cooperación mutua, la especialización en la gestión, u otros objetivos de naturaleza semejante.



Núcleos ejecutores	<p>Ley N° 31015, Ley que autoriza la ejecución de intervenciones en infraestructura social básica, productiva y natural, mediante núcleos ejecutores.</p> <p>Ley N° 30533, Ley que autoriza al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento a realizar intervenciones a través de núcleos ejecutores. Otras normas específicas</p>	<p>Se trata de una entidad compuesta por la comunidad que se origina con la finalidad de administrar la financiación de un proyecto elegido por los habitantes, con el propósito de llevar a cabo mejoras en la infraestructura social básica, infraestructura productiva y en la infraestructura natural. La financiación se asigna a los Núcleos Ejecutores a través del mecanismo de "donación condicionada", lo que significa que deben ejecutar el proyecto y proporcionar un informe de los gastos efectuados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene sistemas de administración de la comunidad. • Habilidad para trabajar en equipo dentro de la comunidad, principalmente a través de la mano de obra local, y utilizando recursos locales como tierras y otros servicios. • Los proyectos escogidos se derivan de las necesidades de la población. • Está legalmente constituido como una entidad de derecho privado, lo que significa que no se encuentra sujeto a las regulaciones gubernamentales que gobiernan las adquisiciones y contrataciones del Estado
Reconstrucción con cambios	<p>Ley N° 30556, Ley que aprueba disposiciones de carácter extraordinario para las intervenciones del Gobierno Nacional frente a desastres y que dispone la creación de la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios</p>	<p>Se trata de un sistema particular de adquisiciones públicas cuyo propósito es colaborar en la planificación, implementación y supervisión de un programa completo destinado a mejorar, renovar, reconstruir y construir infraestructura pública de alta calidad, tal como se propone por parte de los niveles de gobierno a nivel nacional, regional y local.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agilización de los procesos de selección para asegurar propuestas de mayor excelencia. • Operación conforme al enfoque global de gestión de riesgos de desastres. • Implementación de métodos simplificados, como permisos y autorizaciones. • Utilización de un marco legal excepcional diseñado para simplificar la coordinación entre diferentes niveles de gobierno
Acuerdo de gobierno a gobierno	<p>Normas Específicas</p>	<p>Se trata de un sistema especial en el cual dos Estados, a través de sus respectivas organizaciones, entidades, empresas ya sean públicas o privadas, tanto nacionales como extranjeras, colaboran en la provisión de asistencia técnica. El propósito es que uno o ambos Estados adquieran una obra o conocimiento relacionado con un área que ha avanzado más en comparación con el otro Estado, con el objetivo de lograr metas y ventajas mutuas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exclusión del alcance de la Ley de Adquisiciones Públicas. • Ayuda técnica a través de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). • Procesos de selección más eficientes y rápidos, asegurando propuestas de alta calidad. • Empleo de métodos de adquisición ágiles, con disminución de gastos y riesgos. • Regulaciones adaptables centradas en resultados y objetivos.

Nota: La tabla presenta las diferentes modalidades.

3.2.19.3. Proyectos de inversión pública

Los PIP representan acciones de manera temporal que tienen la financiación total o parcial con fondos gubernamentales, destinados a desarrollar capital en diversas formas, como físico, humano, institucional, intelectual o natural. Estas intervenciones tienen como objetivo principalmente se enfoca en crear, ampliar,

mejorar o restaurar la capacidad de producción de bienes y servicios que recae en la responsabilidad del Estado o que este debe garantizar. Ejemplos de PIP incluyen la construcción de una escuela, una clínica de salud o una carretera (Rojas, 2022).

3.2.19.4. El ciclo de inversiones

1. Programación Multianual de Inversiones (PMI)

Su propósito es establecer una conexión entre la planificación estratégica y el proceso de presupuesto a través de la creación y elección de un conjunto de inversiones dirigidas a abordar las deficiencias más apremiantes, alineadas con los objetivos y metas del desarrollo a nivel nacional, sectorial y/o territorial. (Ministerio De Economía y Finanzas - MEF, 2018).

De acuerdo con lo establecido en el apartado 11.5 del artículo 11 de la Directiva General del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, los Sectores han dado su aprobación y han divulgado en sus sitios web institucionales los valores numéricos de los "Indicadores de Brechas" (MEF, 2018) el cual menciona que los valores numéricos de los "Indicadores de Brechas" se pueden acceder a través de los siguientes enlaces o informes de las siguientes entidades gubernamentales: Agricultura y riego, Medio ambiente, Comercio exterior y turismo, Consejo nacional de la magistratura, Contraloría general, Cultura, Defensa, Defensoría del pueblo, Desarrollo e inclusión social, Economía y finanzas, Educación, Energía y minas, Fuero militar policial, Interior, Jurado nacional de elecciones, Justicia y derechos humanos, Ministerio público, Mujer y poblaciones vulnerables, Oficina nacional de procesos electorales, Poder judicial, Presidencia del consejo de ministros, Producción, Registro nacional de identificación y estado civil, Relaciones exteriores, Salud, Trabajo y promoción del empleo, Transportes y comunicaciones, Tribunal constitucional, Vivienda, construcción y saneamiento.

Estos indicadores se emplean en la creación y validación del análisis de la situación de las deficiencias en infraestructura o en la disponibilidad de servicios



durante la etapa de Programación Multianual de Inversiones, además de servir como base para la implementación de los criterios de priorización (MEF, 2018).

Figura 8
Consulta de Cartera de PMI

Prioridad	Orden prelación (*)	Sector	OPMI	Nivel Gobierno	Código único	Código idea	Tipo de inversión	Nombre inversión	Costo actualizado (S/)	Devengado acumulado (S/) (al 31 dic. 2022)	PIM 2023 (S/)	Programación del monto de inversión (S/)			
												Monto año 2023 (S/)	Monto año 2024 (S/)	Monto año 2025 (S/)	Monto año 2026 (S/)
1	Z	GOBIERNOS LOCALES	OPMI DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS	GOBIERNO LOCAL	2188440		PROYECTO DE INVERSION	CONSTRUCCION TROCHA CARROZABLE ASACCASI-ANOCALLA-POCPOQUERAY DISTRITO DE TAMBOMBAMBA, PROVINCIA DE COTABAMBAS - APURIMAC	4,828,398.58	4,825,655.00	2,743.00	2,743.74	0.0	0.0	0.0
2	C	GOBIERNOS LOCALES	OPMI DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS	GOBIERNO LOCAL	2390132		PROYECTO DE INVERSION	RECUPERACION DE LOS SERVICIOS ECOSISTEMICOS DEL DISTRITO DE TAMBOMBAMBA - PROVINCIA DE COTABAMBAS - DEPARTAMENTO DE APURIMAC	8,455,662.59	6,422,350.00	1,281,242.00	49,341.50	0.0	0.0	0.0
3	A	GOBIERNOS LOCALES	OPMI DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS	GOBIERNO LOCAL	2523315		PROYECTO DE INVERSION	CREACION DE LOS SERVICIOS DE INNOVACION PRODUCTIVA Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA PARA LA PRODUCCION DE TRUCHA	1,627,718.52	1,252,363.00	365,102.00	16,360.00	0.0	0.0	0.0

Nota: Consulta de la PMI en la municipalidad provincial de Cotabamba. Fuente: MEF (2024).

2. Formulación y Evaluación

Incluye la creación de un proyecto y las tentativas de inversión requeridas para lograr objetivos establecidos en la programación multianual de inversiones. Asimismo, incluye la revisión del aspecto técnico del proyecto de inversión, considerando los criterios de calidad y niveles de servicio establecidos por el sector, el análisis de su impacto positivo en la sociedad y los requisitos fundamentales para asegurar su sostenibilidad (MEF, 2018).

3. Ejecución

Este proceso involucra la creación del expediente técnico o un documento similar, así como la implementación práctica de la inversión. También se llevan a cabo

tareas de supervisión tanto en términos físicos como financieros mediante el Sistema de Seguimiento de Inversiones - SSI (MEF, 2018).

4. Funcionamiento

Este período abarca las actividades relacionadas con el funcionamiento continuo y el cuidado de los activos generados a través de la ejecución de la PIP, así como la prestación de los servicios que se implementaron con la inversión. Durante esta etapa, las inversiones pueden estar relacionadas a evaluaciones ex post para analizar datos que puedan contribuir a mejoras en futuros proyectos de inversión, además de garantizar la rendición de cuentas (MEF, 2018).

Figura 9

Fase del ciclo de inversiones

PROGRAMACIÓN	FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN	EJECUCIÓN	FUNCIONAMIENTO
<p>OPM</p> <p>V</p> <p>Programación Multianual de Inversiones con énfasis en cierre de brechas.</p>	<p>UF</p> <p>V</p> <p>Elaboración de estudios y declaratoria de viabilidad.</p>	<p>UEI</p> <p>V</p> <p>Ejecución de obra.</p>	<p>OPMI</p> <p>V</p> <p>Evaluación e incentivos al cierre de brechas.</p>

Nota: Refleja las fases del proyecto. Fuente: MEF (2018).

3.2.20. Geo invierte

Como parte de los esfuerzos de actualización constante e innovación constante de la gestión de inversiones, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), a través de la Dirección General de Programación Multianual de Inversiones (DGPMI), introduce el "Sistema de Información Georreferenciado" conocido como "GeoInvierte" (MEF, 2021)

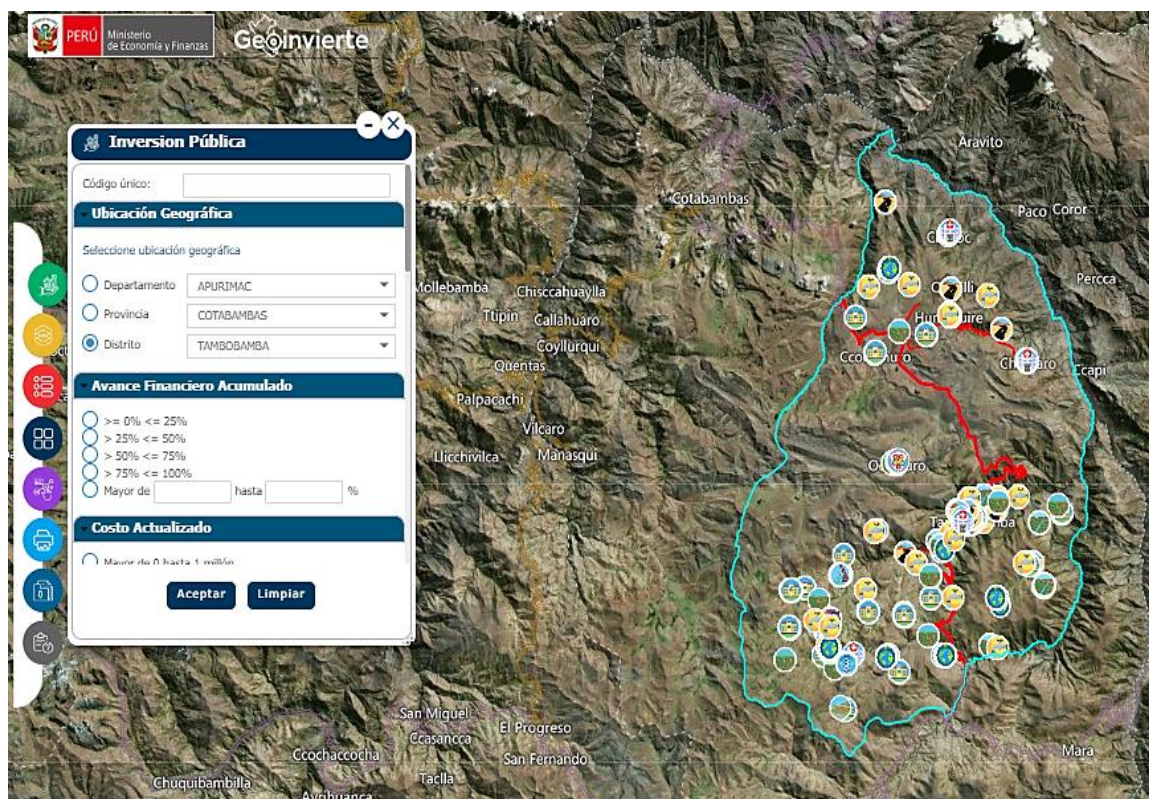
Según el MEF (2021) plantea que el "GeoInvierte" es una plataforma en línea con tecnología de georreferenciación, cuyo propósito fundamental es proporcionar información vinculada a la administración de PIP mediante información geográfica. Su objetivo principal es servir como una herramienta técnica que respalda la confirmación de la



ubicación geográfica de las intervenciones realizadas por los sectores, Gobiernos Regionales (GR) y gobiernos locales (GL), así evitar repeticiones y concentrar los esfuerzos en áreas que aún no han recibido atención por parte del Estado.

Figura 10

Localización Geográfica del distrito de Tambobamba



Nota: Localización e información de los proyectos de inversión existentes en Tambobamba. Fuente: MEF (2021).

3.2.21. Modelos de inversión pública

Según Hernández (2010) afirma que en una economía, se distinguen dos sectores: el sector gubernamental, que es el público, y el sector no gubernamental, que es el privado. La función principal del sector público es identificar proyectos específicos de infraestructura física o social. Cuando asigna parte de los fondos públicos a estos proyectos, se crea un conjunto de capital público. Este capital público consiste en una acumulación de infraestructura económica y social que proviene de las inversiones y gastos sociales realizados por el sector público. Este capital público puede ser utilizado eficientemente por los actores económicos del sector privado para aumentar la productividad de sus

inversiones, aprovechar las economías de escala y, en última instancia, elevar el potencial máximo de la economía en su conjunto.

3.2.22. Gasto público

Se refiere a la totalidad de los desembolsos efectuados por las entidades, que incluyen gastos operativos, inversiones y pagos de deuda, utilizando los fondos asignados en sus presupuestos. Estos recursos se asignan para respaldar la entrega de servicios gubernamentales y la ejecución de actividades que se alinean con las funciones y metas específicas de cada entidad (MEF, 2021).

Según Hernández (2010) plantea que la noción de que el gasto público efectivo se canaliza a través de inversiones públicas y se enfoca en crear servicios y bienes que serían generados por el sector empresarial ya que los aumentos significativos en sus costos o a los beneficios que resultarían al adquirir de manera común.

"El gasto público corresponde a los gastos relacionados por acciones del sector público, que abarcan la producción y provisión de servicios y bienes, así como las transferencias de entradas" (Hernández Mota, 2009).

3.2.23. Ejecución del gasto en el Perú

Recurrir a los contratos de gobierno a gobierno, basándose en la dificultad experimentada en la realización de proyectos de inversión en el sector público, no es más que una excusa para evitar abordar los problemas identificados. Esto conlleva a mantener la falta de capacidades, aumenta los riesgos en la construcción, el diseño, la operación y por último el mantenimiento de las infraestructuras, debilita las instituciones, pone en riesgo la reputación del Perú en cuanto a la gestión responsable de las finanzas por parte del estado y afecta la solidez fiscal (Garcés Manyari, 2021).

En Perú, hemos iniciado la descentralización que comenzó hace unos años nos lleva a la necesidad de instaurar un mecanismo que nos permita supervisar este proceso de descentralización. Asimismo, requerimos una mayor cantidad de información disponible para la sociedad civil, la cual se involucra activamente en el debate sobre políticas públicas,



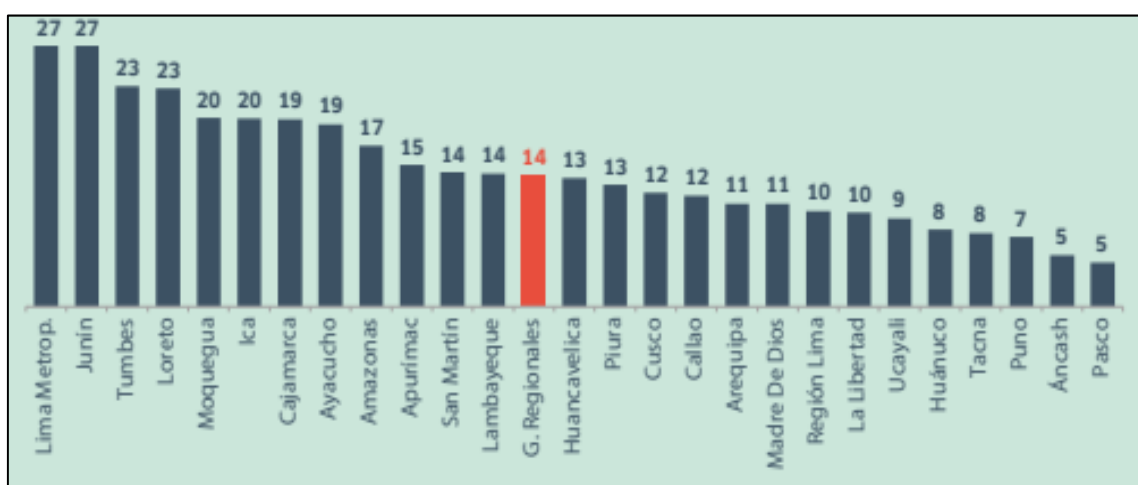
pero que a menudo carece de acceso a información completa y precisa. Zavala, (2002) afirma que:

La ley de responsabilidad fiscal y el marco macroeconómico multianual contienen indicadores de sostenibilidad fiscal. El Sistema Nacional para la Inversión Pública (SNIP) maneja los proyectos de inversión, pero no con gastos actuales. Luego tenemos el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), que es administrado por el Ministerio de Economía y Finanzas, y produce informes de ejecución de presupuestos para cada sector y unidad gubernamental. (p. 12)

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), a través de la Dirección General de Contabilidad Pública, ha presentado la Cuenta General de la República correspondiente al año 2021 tanto al Congreso de la República como a la Contraloría General de la República. Según los datos proporcionados, la ejecución de gastos a nivel del Sector Público alcanzó la cifra de S/ 279 774 millones, Esto refleja un nivel de ejecución del 90,5% en relación al Presupuesto Institucional Modificado (PIM). En lo que concierne a los activos combinados del Sector Público, el informe de la Cuenta General de la República señala que al finalizar el año 2021 alcanzaron los S/ 1 126 041 millones, lo que denota un aumento del 8,8% en comparación con el año anterior. De manera similar, los pasivos totales se elevaron a S/ 1 041 236 millones, mostrando un aumento del 9,1%. (Garcés Manyari, 2021)

Figura 11

Gobiernos regionales: Avance de la ejecución de la inversión pública, 1T 2023.



Nota: Presupuesto Institucional Modificado SIAF. Fuente: MEF (2023).

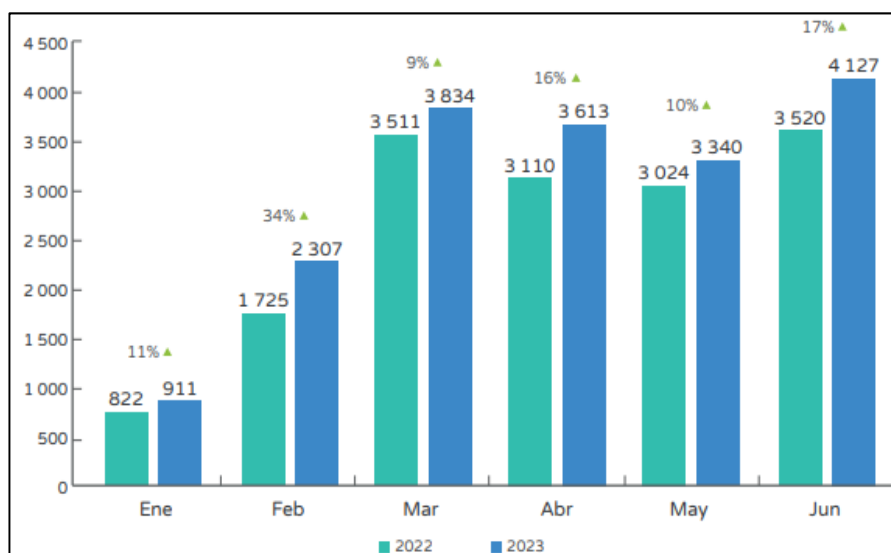
3.2.24. Presupuesto público

El gobierno depende en gran medida del presupuesto público como su principal instrumento así conseguir lo establecido por resultados positivos en términos costo, eficiencia, efectividad, oportunidad y equidad en sus acciones. Para que el sistema presupuestario funcione de manera efectiva, es necesario contar con una estructura fiscal que sea coherente y que lo respalde. Además, se requiere un enfoque de administración que promueva el uso correcto, esencial y efectivo de los recursos por parte del estado (MEF, 2017).

Según Garcés Manyari (2021) plantea que los sistemas de recursos humanos y de control gubernamental tienen un alcance que abarca todos los demás sistemas. El sistema de recursos humanos es importante para el funcionamiento correcto y determinado de los sistemas administrativos que se enfocan en solucionar las brechas en todos los sectores y la prestación de servicios por parte del estado. Por otro lado, el control gubernamental desempeña una función esencial en disminuir la incertidumbre acerca de la corrupción en las diversas etapas de ejecución de los PIP.

Figura 12

Evolución mensual de la inversión pública durante el año 2023



Nota: Muestra los porcentajes de ejecución presupuestal miles y millones de soles. Fuente: MEF (2023).



3.2.24.1. El sistema presupuestario en el Perú: principales problemas, consecuencias y propuestas.

Tabla 6

El sistema presupuestario principales problemas, consecuencias y propuestas.

Problemas Principales	Consecuencias	Propuestas
<p>1. Distribución y cumplimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> Resistencia Falta de justificación técnica Inconsistente con el plan nacional o sectorial de desarrollo El Congreso y el Gabinete de ministros no están involucrado 	<ul style="list-style-type: none"> Se mantienen errores en la asignación de presupuesto de años previos. El enfoque en el gasto social no es una prioridad. No se garantiza la preservación de la maquinaria, infraestructura y otros activos. Se financian proyectos de gran envergadura con un retorno financiero nulo o negativo. Se fomenta la falta de productividad y eficacia en el gasto público. Los sectores carecen de un control efectivo en lo que respecta a las transferencias de fondos entre diferentes pliegos, en particular cuando superan el límite presupuestario del respectivo pliego. No se proporciona justificación ni criterios transparentes para las reasignaciones tanto al Gabinete como al Congreso. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir principios técnicos sólidos, claros y transparentes para la distribución de fondos. Promover la evaluación de la relación costo-eficacia como método para priorizar la asignación de recursos entre diversas opciones de gasto. Definir principios técnicos sólidos, transparentes y permanentes para la utilización de los recursos. Dividir las responsabilidades entre la creación y puesta en práctica del presupuesto en el MEF: planificación y programación serán responsabilidad del Viceministerio de Economía, mientras que la ejecución recaerá en la DNPP. Conceder a los ministros una mayor autoridad en lo que se refiere a la reasignación de fondos entre y dentro de los pliegos de su sector.
<p>2. La falta de claridad en el Viceministerio de Hacienda en relación a ajustes, créditos adicionales, y otras medidas discrecionales</p>	<p>Los ejecutores experimentan cambios abruptos en la asignación que resultan en costos de construcción significativamente más altos y retrasos sustanciales.</p>	<p>Tener un presupuesto mínimo asegurado en el marco del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), con la flexibilidad de realizar reasignaciones por encima de ese nivel.</p>
<p>3. Falta de certeza en:</p> <ul style="list-style-type: none"> La programación de los plazos La cantidad que se desembolsará en realidad 		
<p>4. El proceso de planificación presupuestaria no garantiza la estabilidad fiscal.</p>	<p>La Ley de Prudencia y Transparencia Fiscal no se cumplió durante el primer año en el que estuvo en efecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> Elevar su estatus a nivel constitucional para garantizar su cumplimiento y confiabilidad. Establecer un acuerdo fiscal que le sirva de base. Incorporar a todas las instancias gubernamentales.

Nota: Indicadores estratégicos que revelen por sí mismos la presencia de problemas en el manejo presupuestario.



Figura 13
Consulta de la ejecución del gasto en el 2023.

Fuente de Financiamiento		PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
						Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
1. RECURSOS ORDINARIOS		2.279.668	4.308.990	2.740.838	1.839.121	1.079.805	1.017.556	1.009.418	23.6
2. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS		1.048.930	2.030.195	1.602.681	1.442.780	1.341.452	842.868	807.093	41.5
4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS		0	3.273.223	3.068.198	2.841.654	2.820.392	2.752.549	2.741.599	84.1
5. RECURSOS DETERMINADOS		52.298.165	55.074.846	44.528.239	40.613.572	39.338.047	34.131.845	30.998.419	62.0

Nota: Consulta amigable de lo que va la ejecución de gasto. Fuente: MEF (2023).

Figura 14
Ejecución del Gasto en el año 2022

Fuente de Financiamiento		PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
						Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
1. RECURSOS ORDINARIOS		2.189.002	10.276.432	4.887.684	4.267.752	4.267.549	3.587.356	3.585.156	34.9
2. RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS		278.470	1.389.556	1.173.015	1.172.110	1.159.499	1.028.151	1.026.389	75.1
3. RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO		0	12.255.639	12.182.713	12.142.254	12.139.285	11.955.764	11.955.764	97.8
4. DONACIONES Y TRANSFERENCIAS		0	4.390.656	4.222.217	2.530.006	2.530.006	1.658.511	1.658.511	37.8
5. RECURSOS DETERMINADOS		24.159.671	68.398.961	65.921.502	63.577.102	63.022.524	61.159.018	61.133.811	89.4

Nota: Se muestran los montos ejecutados en inversiones. Fuente: MEF (2022).

3.2.25. Ejecución Presupuestal.

Según Pacheco et al. (2021) afirma que en el ámbito financiero, la ejecución presupuestaria es una manifestación que evalúa conseguir los objetivos dentro de las administración busca alcanzar en un período de tiempo específico. Se enfoca en cualidades esenciales que contribuyan a obtener resultados positivos tanto en el entorno laboral como en los



beneficios generados, con el fin de cumplir con la meta de establecer una institución bien organizada.

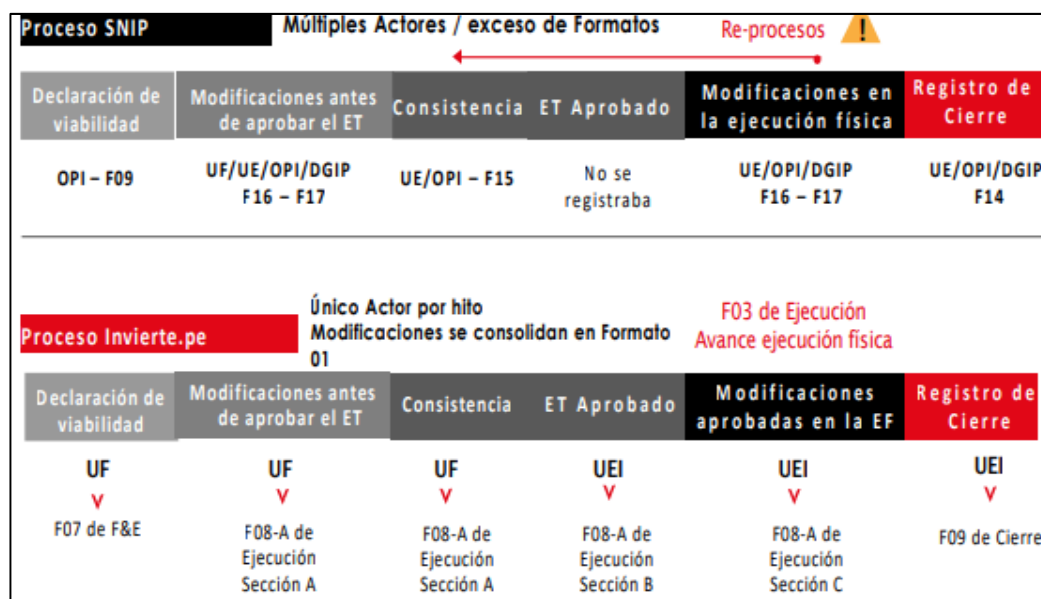
La ejecución del presupuesto se considera una herramienta que mejora la gestión del gobierno, y debe ser implementada por las entidades que deseen alcanzar sus objetivos, los cuales deben estar reflejados en un plan operativo para la institución. Asimismo, engloba de manera sólida los gastos que se producen en cada entidad gubernamental durante un período específico (Pacheco et al., 2021).

Según Vargas & Zavaleta (2020) La ejecución del presupuesto se considera una herramienta que mejora la gestión del gobierno, y debe ser implementada por las entidades que deseen alcanzar sus objetivos, los cuales deben estar reflejados en un plan operativo para la institución. Asimismo, engloba de manera sólida los gastos que se producen en cada entidad gubernamental durante un período específico. La ejecución presupuestaria se desglosa en tres etapas:

- **Compromiso:** Consiste en un pacto para llevar a cabo gastos que han sido autorizados con anticipación. Este acuerdo puede comprometer el presupuesto anual o por la duración de la obligación, como en los casos de Contratos Administrativos de Servicios (CAS), contratos de suministro de bienes, pagos por servicios, entre otros (Pacheco et al., 2021)
- **Devengado:** Se refiere a la responsabilidad de efectuar un pago después de que se haya aprobado y comprometido un gasto. Este proceso ocurre tras la presentación de documentación que confirma la entrega del bien o servicio especificado en el contrato (Pacheco et al., 2021).
- **Pago:** Se trata de la acción administrativa que pone fin, en parte o de forma total, al importe de forma esencial y obligada ya se reconoce, debiendo ser documentada oficialmente. El proceso de ejecución llega a su fin con el pago (Pacheco et al., 2021).



Figura 15
Fase de inversión SNIP vs fase de ejecución Invierte.pe



Nota: Muestra las directivas del SNIP y Invierte.pe. Fuente: Directiva General del SNIP (2011).

3.2.25.1. Dirección nacional de presupuesto público.

La Dirección General de Presupuesto Público, como parte del Ministerio, desempeña el papel de liderazgo en el Sistema Nacional de Presupuesto Público. En este sentido, se erige como la autoridad técnica y normativa de mayor jerarquía a nivel nacional en lo que respecta a cuestiones presupuestarias y está a cargo de supervisar el proceso presupuestario del Sector Público. Esta entidad está bajo la dependencia del Despacho Viceministerial de Hacienda (MEF, 2017).

Según el MEF (2017) Las funciones de la Dirección General de Presupuesto Público engloban lo siguiente:

- Coordinar, supervisar, dirigir y evaluar la administración las etapas que son parte del procedimiento del presupuesto.
- Elaborar el proyecto inicial de la Ley de Presupuesto del Sector Público y de la Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto del Sector Público.
- Implementar directrices y normativas que complementan que sean apropiadas.



- d. incentivar la mejora continua de la metodología presupuestaria y el crecimiento de capacidades y habilidades en la gestión presupuestaria.
- e. Proporcionar una opinión especializada en asuntos presupuestarios de tal forma que sea exclusiva y que predomine en el ámbito del Sector Público.
- f. Cumplir con cualquier otra tarea asignada por el viceministro de Hacienda o conforme a regulaciones específicas.

3.2.25.2. Seguimiento presupuestal

Dentro del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), el Presupuesto Institucional Modificado (PIM), y la ejecución de ingresos en la fase de Recaudado, así como la ejecución de gastos dentro de las etapas de Compromiso, Devengado y Girado, son de aplicación en las Unidades Ejecutoras (UEs) en el marco del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales y municipalidades de los Gobiernos Locales. (MEF, 2017).

Figura 16

Actividades por departamento y fuente de financiamiento

DEPARTAMENTO / FUENTE FINANCIAMIENTO	DEVENGADO					TOTAL
	1: RECURSOS ORDINARIOS	2: RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	3: RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CREDITO	4: DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	5: RECURSOS DETERMINADOS	
01: AMAZONAS	349,996,139	4,321,916	0	2,082,214	36,355,576	392,755,844
02: ANCASH	709,166,372	19,001,361	0	5,500,187	147,664,729	881,332,649
03: APURIMAC	409,548,940	3,808,639	3,700	2,184,804	37,515,155	453,061,238
04: AREQUIPA	749,984,708	49,610,962	0	3,882,680	206,324,393	1,009,802,743
05: AYACUCHO	555,942,539	7,467,361	0	2,550,129	54,605,410	620,565,439
06: CAJAMARCA	1,027,725,430	13,290,056	0	8,042,403	136,631,318	1,185,689,207
07: PROVINCIA CONSTITUCIONAL DEL CALLAO	812,942,436	42,574,321	0	10,392,629	152,253,318	1,018,162,704
08: CUSCO	952,329,227	34,227,400	0	5,860,412	185,717,950	1,178,134,989
09: HUANCABELICA	371,440,837	9,536,272	0	481,950	47,838,604	429,297,662
10: HUANUCO	528,303,917	9,704,410	0	2,983,199	69,897,727	610,889,253
11: ICA	478,680,618	15,106,166	0	1,718,456	154,912,506	650,417,746
12: JUNIN	793,608,203	23,724,540	0	9,959,462	148,967,683	976,259,888
13: LA LIBERTAD	850,681,430	31,643,455	0	9,288,458	176,786,952	1,068,400,295
14: LAMBAYEQUE	539,981,320	18,204,981	0	4,795,564	135,563,279	698,545,144
15: LIMA	15,767,157,904	593,647,804	7,130,558,381	219,153,688	1,062,104,780	24,772,622,558
16: LORETO	828,008,861	9,293,486	0	14,205,711	125,966,528	977,474,585
17: MADRE DE DIOS	147,673,083	3,270,172	0	465,661	10,766,765	162,175,680
18: MOQUEGUA	158,083,069	10,394,807	0	1,214,715	37,799,075	207,491,666
19: PASCO	200,013,081	3,775,824	4,890	522,756	36,973,318	241,289,870
20: PIURA	929,194,857	35,052,185	0	4,517,543	211,966,903	1,180,731,489
21: PUNO	773,391,448	17,240,590	0	2,016,108	84,678,288	877,326,435
22: SAN MARTIN	564,628,205	12,217,046	0	4,341,143	63,955,707	645,142,101
23: TACNA	257,762,115	14,005,898	0	2,689,758	48,097,292	322,555,063
24: TUMBES	200,977,143	5,138,871	0	1,496,729	24,118,552	231,731,295
25: UCAYALI	376,907,991	9,142,681	0	3,408,511	54,623,377	444,082,560
98: EXTERIOR	211,700,630	0	0	0	0	211,700,630
: TOTAL	29,545,830,501	995,401,206	7,130,566,971	323,754,871	3,452,085,183	41,447,638,732

Nota: Ejecución del gasto al 1er trimestre. Fuente: MEF (2023).



3.2.26. Plataformas que sirven para la acción de vigilancia.

Figura 17

Plataformas informativas de transparencia acerca de la ejecución del gasto.



Nota: Refleja las aplicaciones informativas. Fuente: MEF (2024).

- a) **Sistema de Seguimiento de Inversiones:** Esta plataforma proporciona acceso a los datos de inversiones públicas a través de su identificador único de inversiones o código SNIP. En ella, se integra la información proveniente de registros en el Banco de Inversiones, SEACE, INFObras y el Portal de Transparencia Económica (Rojas, 2022).
- b) **Sistema de Contrataciones del Estado:** A través de este portal, es posible encontrar los procesos de adquirir servicios y bienes relacionados con un proyecto específico (Rojas, 2022).
- c) **Sistema Nacional de Información de Obras Públicas:** En esta plataforma, es posible visualizar todas las infraestructuras que forman parte del proyecto, junto con detalles sobre su progreso en términos físicos, financieros y la supervisión de obra, entre otros aspectos (Rojas, 2022).
- d) **Portal de Transparencia Económica:** Proporciona datos sobre el desempeño financiero del proyecto, incluyendo el (PIA) desglosado por mes y año, el (PIM) por año y la fuente de financiamiento, así como el devengado, entre otros indicadores financieros (Rojas, 2022).

3.2.27. Certificación de gasto

El Certificado de Crédito Presupuestario (CCP) es un documento emitido por el jefe de la oficina de presupuesto o su equivalente en la Unidad Ejecutora. Este certificado certifica y corrobora que existe crédito presupuestario disponible y evitar el comprometido que poder incurrir en gastos dentro del presupuesto del año fiscal correspondiente (MEF, 2018).

La certificación de crédito presupuestario implica la acción administrativa que garantiza la disponibilidad de crédito presupuestario sin compromisos previos, permitiendo así la realización de gastos conforme al presupuesto institucional aprobado. Las Unidades Ejecutoras, por su responsable de la Oficina de Presupuesto y Planificación, emiten este tipo de certificación en un documento, para lo cual establecen los procedimientos y directrices necesarios. Estos procedimientos incluyen pautas relacionadas con la información, la documentación y los plazos que la unidad ejecutora debe cumplir para llevar a cabo esta certificación (MEF, 2011).

3.2.27.1. Reglamento al código orgánico de planificación y finanzas públicas

Cada organización del estado tiene la facultad de emitir certificaciones presupuestarias anuales únicamente de acuerdo a su presupuesto el cual este aprobado. La certificación presupuestaria anual conlleva al compromiso en relación con el margen presupuestario disponible que hay durante el año fiscal en curso (MEF, 2011).

Certificación presupuestaria plurianual es un compromiso anticipado con el límite de presupuesto disponible para los próximos años, comenzando con la actualidad o con el año que viene. En caso de que al finalizar el año fiscal en el que se emitió la certificación presupuestaria plurianual, no se hayan originado los compromisos correspondientes, esta se invalidará. (MEF, 2011).

Según el MEF (2011) afirma que para obtener una certificación presupuestaria respaldada, se sigue el siguiente procedimiento:



- a. Se debe solicitar la aprobación del aval al Área requirente, presentando la documentación requerida.
- b. La máxima autoridad dará su autorización y procederá a registrar y consolidar el aval.
- c. La Dirección Financiera, a través de la Gestión de Presupuesto, ingresará la solicitud en el Sistema eSIGEF para su aprobación.
- d. Luego, el Área requirente solicitará la emisión de la certificación presupuestaria a través de un Memorando, adjuntando los documentos necesarios, incluyendo el formulario del Aval.

3.2.27.2. Oportunidades para mejorar solicitudes de certificaciones presupuestarias

Según el MEF (2011) plantea:

- Incluir información de referencia en las solicitudes de certificaciones presupuestarias.
- Asegurarse de que el objeto de gasto para la adquisición de bienes, servicios, consultoría, incluyendo servicios básicos, coincida con el especificado en el Estudio de Mercado y otros documentos requeridos.
- Verificar que los montos solicitados coincidan con los establecidos en el Estudio de Mercado.
- Comprobar que los periodos requeridos estén debidamente documentados en el Estudio de Mercado y en las solicitudes.
- Asegurarse de que los periodos solicitados en las convalidaciones y nuevas contrataciones sean coherentes con los periodos a pagar y no presenten discrepancias.

3.2.27.3. Presupuesto disponible.

Según el Masaquiza et al. (2020) afirma que el estudio se respalda en La concepción de que la administración eficaz impulsa tanto a la organización como a su personal a lograr diversos objetivos, entre ellos la plena ejecución del presupuesto asignado. Dado que todas las entidades del sector público reciben



asignaciones presupuestarias anuales con el objetivo de utilizarlas durante ese mismo período, se lleva a cabo un seguimiento constante de su ejecución y se mide el porcentaje de cumplimiento.

Es esencial recordar que todos los sistemas de presupuesto persiguen tres metas fundamentales: mantener la disciplina fiscal, Distribuir eficazmente los recursos de acuerdo con las prioridades gubernamentales y asegurar la eficacia de los programas., además de promover la eficiencia operativa en la prestación de servicios. Para alcanzar estos tres objetivos, es fundamental adoptar una gestión presupuestaria centrada en los resultados (División de Control de Gestión, 2003).

3.2.27.4. Registro de presupuesto

Según Parra & La Madriz (2017) plantea que entre estas acciones administrativas se incluye el proceso de registro presupuestal, que se define como el grupo de métodos y los recursos que se utilizan para organizar, acordar y supervisar, a través del presupuesto, todas las actividades y transacciones de una institución, con el propósito de alcanzar el mejor resultado siendo de la manera más óptima.

El gobierno debe mantener un registro detallado de las transacciones fiscales para poder identificar claramente las obligaciones de los funcionarios en lo que respecta a la recaudación de impuestos, la gestión de los fondos y el desembolso de los gastos. Las cuentas fiscales deben proporcionar información precisa que permita atribuir responsabilidades a individuos específicos, con el propósito de prevenir el desvío de fondos, fraudes o prácticas ilegales. Por lo tanto, las cuentas presupuestarias no solo facilitan la contabilidad, sino que también son fundamentales para este propósito (Martner, 1976).

3.2.27.5. Aprobación de certificado

Según Pons & Sivardiè (2002) plantea que la aprobación es el proceso mediante el cual una autoridad administrativa da permiso a un organismo de certificación



para emitir un documento oficial que confirma una certificación específica. La acreditación y la aprobación proporcionadas por las autoridades públicas funcionan de manera conjunta y se refuerzan de manera recíproca en el proceso de aprobación o rechazo de la solicitud de presupuesto, y esta información se registrará en el certificado y compromiso anual.

Para iniciar este proceso, comenzaremos con el registro o la solicitud presupuestaria. A continuación, procederemos con la transmisión y, posteriormente, entraremos en la etapa de solicitud. Es importante destacar que el registro del Certificado Presupuestario se llevará a cabo en el Módulo Administrativo. Consecutivamente se realiza la transmisión por la base de MEF, y en este punto, el MEF recibirá la información que hemos transmitido. Además, el MEF Será la entidad encargada de emitir una respuesta al Módulo Presupuestal, y es en esta fase en la que se recibe la solicitud. Luego de recibir la solicitud, se llevará a cabo que se apruebe o rechace el pedido presupuestario, y esta información se registrará en el certificado y el compromiso anual (Bembibre, 2012).

3.2.28. Compromiso en el proceso de ejecución

El compromiso es el procedimiento de gestión a través del cual el área competente, con la autorización para celebrar contratos y así el compromiso del presupuesto en nombre de la organización, emite una orden de gasto respaldada por un Certificado de Crédito Presupuestario (CCP). Esta orden de gasto se basa en el CCP y el efecto que tiene en el presupuesto que hay y su saldo disponible. En ningún caso se permite que el compromiso supere el monto establecido en el CCP correspondiente. Por lo tanto, el compromiso representa la cantidad anualizada del contrato o acto administrativo que será financiado utilizando los créditos presupuestarios asignados para un año fiscal determinado (MEF, 2018).

Según Coello & León (2021) afirma que el compromiso es el procedimiento en el cual se establece una obligación, una vez que se ha formalizado un contrato o convenio legal, es



decir, después de que se ha acordado el gasto, lo que a su vez genera un crédito presupuestario inicial en términos simbólicos. El compromiso se materializa una vez que se ha cumplido la obligación o el contrato según lo acordado, y afecta la cadena de gastos correspondiente de la entidad, disminuyendo el presupuesto del crédito presupuestario establecido, según lo respaldado en el documento correspondiente. El personal encargado de la gestión de compromisos en el departamento de presupuesto debe asegurarse de no exceder el límite del crédito presupuestario establecido y seguir el calendario establecido de acuerdo al año fiscal.

3.2.28.1. El registro del compromiso en el proceso de ejecución

Según Prieto (2020) plantea que se trata de la operación que da forma final al compromiso y asegura que la asignación presupuestaria no se desvíe hacia otro propósito. El registro presupuestal se lleva a cabo en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF-SP) y es un necesario y para empezar la ejecución dentro del proceso del gasto.

Figura 18

Códigos para registrar el valor anualizado del compromiso

ITEM	CÓDIGO	DOCUMENTO NOMBRE
1	016	Convenio suscrito.
2	031	Orden de compra – guía de internamiento.
3	032	Orden de servicio.
4	036	Planilla de movilidad.
5	039	Planilla de dietas de directorio.
6	041	Planilla de propinas.
7	042	Planilla de racionamiento.
8	043	Planilla de viáticos.
9	059	Contrato compra - venta.
10	060	Contrato suscrito (varios).
11	133	Resumen anualizado locadores de servicios.
12	134	Resumen anualizado planilla proyectos especiales.
13	070	Contrato suscrito (obras).
14	230	Planilla anualizada de gastos en personal.
15	231	Planilla anualizada de gastos en pensiones.
16	232	Resumen anualizado retribuciones – CAS.
17	233	Resumen servicios públicos anualizado.
18	234	Dispositivo legal o acto de administración.
19	235	Planilla ocasionales.

Nota: Guía para la ejecución del gasto aprobado por la Dirección General de Presupuesto Público – DGPP. Fuente: MEF (2024).



3.2.28.2. Contratación

Según Nuñez & Talaverano (2021) indica que la contratación está estrechamente relacionada con la necesidad y se define con el propósito de determinar de manera precisa o como punto de referencia, el alcance completo de la necesidad y, por consiguiente, su impacto en el costo.

La contratación se basa en lo primordial de la libertad en seleccionar, el cual es fundamental para la existencia de los contratos, ya que una persona debe desear interactuar con el entorno externo para que esto sea posible (Uscanga Muñoz, 2021).

3.2.28.3. Orden de compra

Según Arens (2007) plantea que un informe elaborado por el departamento de adquisiciones que detalla la descripción, cantidad y detalles relativos servicios y productos que la institución tiene la intención de comprar.

Luego de la evaluación de los proveedores, se procede a completar un formulario de proveedor, el cual se presenta a la alta dirección. Si todo está en orden, la alta dirección emite la orden de compra para la entrega de los productos solicitados y el certificado del proveedor, con el fin de cumplir con los requisitos normativos (Gomez Zuluaga, 2018).

3.2.28.4. Orden de servicio

Según la Resolución Directorial 470-2016 (2016) Un documento emitido por la oficina de abastecimiento con el propósito de oficializar la contratación de servicios que han sido solicitados por diversas unidades dentro del Ministerio de Economía y Finanzas. Son servicios que incluyen tanto servicios que se dan en general como servicios de consultorio.



Una orden de servicio, también conocida como orden de trabajo, constituye el documento fundamental en el que se apoya cualquier profesional técnico para llevar a cabo una tarea de servicio. De alguna manera, representa la confirmación de la aceptación de un servicio e incluye, en primer lugar, la descripción de la labor a efectuar y los datos relacionados con el cliente (Abarca, 2022).

3.2.29. Devengado en el proceso de ejecución

Según Coello & León (2021) El devengado es un procedimiento que implica el reconocimiento de una deuda pendiente, la cual se origina a partir del gasto. Además, se materializa a través de la aprobación documental de la entidad adecuada. En otras palabras, representa el cumplimiento del contrato u obligación en la fecha de vencimiento según los plazos acordados, respaldado por documentación o acuerdo entre la entidad encargada y el contratista.

Según Shack (2006) afirma que corresponde a la responsabilidad de pago adquirida por una Unidad Presupuestaria como resultado del Compromiso correspondiente. Incluye la etapa de liquidar, identificar el beneficiario y determinar el importe, se da por la documentación oficial correspondiente. El contexto en la adquisición de servicios y bienes, se establece tras verificar la conformidad del bien o servicio recibido, el cumplimiento del servicio prestado o la satisfacción de los requerimientos dentro de la administración y los normativos en casos donde hay gasto que no conllevan una contraprestación inmediata o directa.

3.2.29.1. La gestión de pagos en la ejecución presupuestal

Según Prieto (2020) la gestión de pagos se refiere administrar sobre el desembolso de las obligaciones respaldadas por Fondos Públicos que se centralizan en la Cuenta Única del Tesoro (CUT). Esto se lleva a cabo siguiendo el proceso de registro del Devengado que ha sido debidamente documentado. En este sentido, el Devengado implica el reconocer la obligación de pagar después de verificar el



acreedor tiene un derecho válido, basándose en la formalización previa del compromiso y su registro. La formalización se concreta cuando el área correspondiente aprueba la conformidad y se ingresa en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF-RP).

Según Prieto (2020) después de haber constatado el cumplimiento de una serie de condiciones, según corresponda, que pueden incluir:

- La aceptación adecuada de los bienes comprados.
- La provisión eficiente de los servicios que se contratan.
- El cumplimiento de los términos estipulados en el contrato o de acuerdo con la legislación, en el caso de gastos que no generen una contraprestación directa.

Según Prieto (2020) la aprobación de reconocer del Devengado está a cargo del Director General de Administración o el administrador en finanzas, o sus equivalentes, o el encargado al que se le haya delegado esta autoridad de manera explícita. Las obligaciones formalizadas y registradas al final de cada año fiscal pueden ser saldadas hasta el 31 de enero del año fiscal subsiguiente. Esto se aplica al desembolso de las obligaciones del Devengado respaldadas por los Fondos Públicos que se centralizan en la Cuenta Única del Tesoro.

Prieto (2020) afirma que la responsabilidad de efectuar los pagos recae en la Unidad Ejecutora respectiva, y se lleva a cabo utilizando los siguientes métodos:

- 1) Transferencias electrónicas, que son de carácter obligatorio, y se aplican a situaciones como las Planillas de Remuneraciones, pensiones y otras obligaciones afines, así como los pagos a proveedores y acreedores del Estado.
- 2) Pagos en efectivo, de acuerdo a las modalidades permitidas por las regulaciones establecidas en el Sistema Nacional de Tesorería.

3.2.29.2. Obligación de pago

La obligación de pago se refiere al compromiso de efectuar un desembolso a otra entidad, ya sea una persona natural o jurídica. Este compromiso se origina cuando



se ha adquirido una deuda previamente, ya sea a través de financiamiento o compras a crédito. Desde una perspectiva legal, esta obligación crea un vínculo jurídico entre el acreedor y el deudor, donde este último está obligado a cumplir con la contraprestación acordada en el plazo establecido por ambas partes (Westreicher, 2020a).

Según Bastidas & Pisconteel (2009) el devengado se refiere a una responsabilidad de pago adquirida por el Pliego Presupuestario en conformidad de acuerdo con las obligaciones que se hayan definido previamente en el contexto del Programa de Inversión Anual (PIA).

La responsabilidad de efectuar un desembolso a otra entidad, que puede ser tanto una persona natural como jurídica, constituye una obligación de pago. Eso se debe a que previamente se adquirió una deuda, lo que significa que al obtener financiamiento o comprar a crédito, se asume un compromiso de pago. Desde una perspectiva legal, esa responsabilidad representa el vínculo normativo que se conecta a un acreedor asimismo con un deudor, donde el deudor está obligado a realizar una compensación sobre el período de tiempo convenido entre las partes (Bastidas & Pisconteel, 2009).

3.2.29.3. Gasto comprometido

El instante contable en el que se registra el gasto es aquel que representa la aprobación emitida por una entidad autorizada, un acto administrativo o documento legal que formaliza una relación jurídica con terceros para la adquisición de bienes y servicios, así como la realización de obras. Cuando se trata de proyectos que se extienden a lo largo de varios ejercicios, el compromiso se anotará en los registros por la parte que se ejecutará o recibirá en cada ejercicio correspondiente (MEF, 2021).

Según Nogales González (2007) plantea el compromiso de gastos o disposición es la decisión administrativa en la que la autoridad competente acuerda o negocia



con una tercera parte, según sea apropiado, la ejecución de obras, la prestación de servicios, la transferencia de fondos, las subvenciones, u otros compromisos que han sido previamente autorizados, después de completar los procedimientos requeridos por la legislación vigente.

3.2.29.4. Acreditación documental

Ticona Canaza (2017) plantea que las organizaciones que evidencien su adhesión a las regulaciones a través de la acreditación reciben la "validación" de las entidades gubernamentales, generando una sensación de seguridad en el cumplimiento de sus responsabilidades legales, lo que a su vez permite a las autoridades gubernamentales disminuir los gastos asociados a la regulación, tanto para el gobierno como para las empresas sujetas a regulación.

Dentro del marco de la acreditación documental, se hace referencia a la confirmación de que el bien o servicio solicitado en el acuerdo se ha proporcionado de manera satisfactoria, y esta confirmación es realizada por un miembro del personal encargado de esta tarea, que puede ser el almacenero, el jefe de unidad, el residente o el coordinador. Este proceso se respalda mediante la presentación de una carta fianza que cubre la totalidad del importe a ser desembolsado (Torres Bardales, 2017).

3.2.30. Pagado o girado en el proceso de ejecución

Según Coello & León (2021) afirma que “ es el proceso en el que extiende el monto donde existe un documento que acredita dicha operación. Es la materialización de la cantidad de crédito presupuestaria comprometida, y representado por la forma de pagó acordada” (p. 38).

Se trata del paso final en el proceso de ejecución de gastos, en el que se liquida una cantidad que ha sido reconocida, ya sea en su totalidad o parcialmente, y se formaliza mediante el documento oficial adecuado. Es importante destacar que no se permite el pago de obligaciones que no han sido previamente reconocidas o devengadas (Shack, 2006).



3.2.30.1. La autorización de giro

Según Prieto (2020) esta etapa implica la aprobación del monto destinado para emitir una carta orden o realizar una transferencia electrónica desde la cuenta bancaria correspondiente. La Dirección General de Tesoro Público (DGTP) otorga la autorización de desembolso a través del Sistema Integrado de Administración Financiera - SIAF-SP, considerando el presupuesto de caja y basándose en los gastos. La autorización de giro en el SIAF-SP equivale a registrar el gasto devengado en estado "A". Es importante señalar que esta autorización no implica la conformidad con las actividades y procesos técnicos relacionados con la formalización del gasto devengado, los cuales son responsabilidad exclusiva de los funcionarios debidamente autorizados para llevar a cabo este proceso.

La autorización de giro es el procedimiento mediante el cual la Dirección Nacional del Tesoro Público otorga su aprobación a las Unidades Ejecutoras que financian sus presupuestos a través de los recursos gestionados y canalizados por dicha Dirección Nacional. Esta aprobación establece el límite de monto para la emisión de cheques, la expedición de cartas de orden, o la realización de transferencias electrónicas desde las cuentas bancarias correspondientes (MEF, 2017).

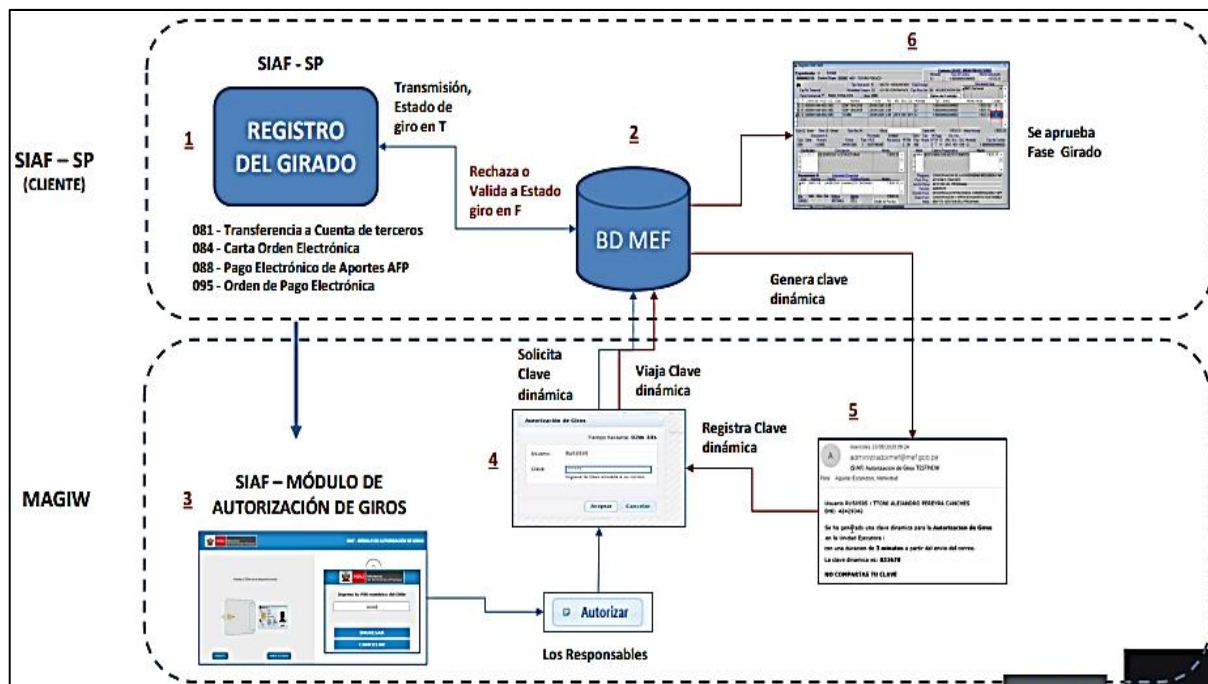
Es necesario que el gasto que se va a girar haya sido previamente registrado en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF-SP). El número de registro SIAF del gasto que se va a desembolsar con cargo a la cuenta bancaria correspondiente debe ser anotado en el comprobante de pago pertinente, respaldado por la documentación adecuada (Prieto, 2020).

La fecha en la que se registra el gasto girado en el SIAF-SP debe ser igual o posterior a la fecha en la que se otorga la respectiva Autorización de Giro (Devengado en estado "A"). Está estrictamente prohibido emitir un pago a nombre de beneficiarios que difieran de los registrados en la etapa del gasto devengado (Prieto, 2020).



Figura 19

Diagrama general de procedimientos de autorización de giros en web.



Nota: Adaptado de la capacitación de registro de fase girado en el SIAF-cliente y autorización de giros en web. Fuente: MEF (2024).

3.2.30.1. Transferencia de dinero

Según Barcelona (2020) plantea los recursos que el sector público asigna mediante subvenciones o apoyos a otros niveles de gobierno o actores económicos con la finalidad de financiar inversiones de capital. Estas ayudas representan un componente fundamental de la inversión pública y contribuyen al desarrollo de proyectos de infraestructura, bienes de capital y otras iniciativas que promueven el crecimiento económico y el bienestar general.

Según la Ley General Del Sistema Nacional de Tesorería LEY No 2869 (2006) engloba las entregas de recursos financieros y las asignaciones de dinero que, de acuerdo con las regulaciones, son aprobadas por la Dirección Nacional del Tesoro Público (DNTP). Las transferencias son efectuadas por medio de depósitos en cuentas bancarias y, en la actualidad, la DNTP las realiza a favor de los municipios en virtud del Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN). Por otro lado,



las remuneraciones financieras representan las restricciones máximas dentro de la ejecución que la DNTP autoriza, cargados a los fondos públicos centralizados en la Cuenta Única del Tesoro Público.

3.2.30.2. Pago parcial

Según el Diccionario usual del Poder Judicial (2020) afirma que en una obligación a plazos, cada pago realizado representa un cumplimiento parcial que no liquida completamente la deuda, pero que el acreedor acepta y da por extinguida la parte correspondiente de lo adeudado. En situaciones de insolvencia o quiebra con la ejecución colectiva de acreedores, el remanente obtenido a partir del patrimonio del deudor insolvente o quebrado no es suficiente para satisfacer en su totalidad los créditos pendientes. Se tiene por esperada un perfeccionamiento en la economía de los activos para saldar completamente las deudas.

Según Osterling & Castillo (2016) plantea que recibir un pago parcial de la prestación comprometida en una obligación es la práctica común. En términos generales, el acreedor no puede ser forzado a aceptar un cumplimiento parcial, ya que este se considera como un incumplimiento parcial de la prestación debida. El deudor no está obligado a proporcionar una prestación parcial, ya que su obligación o lo que la ley le exige cumplir no se limita a eso.

3.2.30.3. Pago total

Según Salvador (2023) indica que abonar la deuda completa de tu tarjeta de crédito, incluyendo gastos y comisiones, sin ningún costo adicional por intereses. Esto se refiere a la liquidación de la deuda por un monto igual al saldo pendiente.

En un extracto de cuenta, el importe total refleja los intercambios efectuados con tu tarjeta de crédito en un periodo específico, típicamente de 30 días. Este total también engloba las cuotas mensuales de las compras que has aplazado de meses o años previos (Osterling & Castillo, 2016).



3.3. Marco conceptual

3.3.1. Actividad

“La unidad de trabajo más pequeña necesaria para concluir un paquete de trabajo del proyecto (que incluye varias actividades). Se requiere tiempo, recursos y finanzas para llevar a cabo cada actividad” (Eby, 2017, p. 17).

3.3.2. Control presupuestario:

“Puede definirse como el conjunto de herramientas, mecanismos y acciones que facilitan el seguimiento del presupuesto con el que cuenta una organización” (SAP Concur Team, 2022, p. 11)

3.3.3. Equipo del proyecto

“Grupo de personas que trabajan con un gestor de proyectos para ejecutar un plan de proyecto” (VIge Whitney, 2022, p. 35).

3.3.4. Gestión

“La gestión es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo” (Westreicher, 2020, p. 75).

3.3.5. Gestión de proyectos

“Acto de gestionar todos los aspectos de un proyecto, desde el equipo hasta las tareas, pasando por las herramientas” (VIge Whitney, 2022, p. 63).

3.3.6. Gestión de recursos

“La gestión de recursos es el proceso de planificación y programación de los recursos que necesitas usar para un proyecto determinado” (Martins, 2023, p. 81).

3.3.7. Gobierno local

“Unidad de gobierno que goza de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, dentro de sus jurisdicciones urbanas o rurales. Comprende a los concejos provinciales y distritales” (BCRP, 2015, p. 9).



3.3.8. Presupuesto del proyecto:

“Es un plan de gastos que te guía a través de la planificación, ejecución y entrega de tu proyecto” (Caeleigh MacNeil, 2022, p. 98).

3.3.9. Programas sociales

“Los programas sociales son recursos del Estado dirigidos a la lucha contra la pobreza, apoyo a poblaciones vulnerables o el desarrollo de una mejor infraestructura social para mejorar las condiciones de vida de la población” (La Cámara, 2021, p. 3).

3.3.10. Proveedor

“Es un ciudadano o ciudadana que se encuentra en un proceso administrativo con el Estado, como es el derecho a percibir los honorarios acordados de acuerdo al cumplimiento de las condiciones establecidas en el contrato público” (Ascencios & Quevedo, 2022, p. 22).



CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Tipo y nivel de investigación

4.1.1. *Tipo de investigación*

La presente investigación es de tipo básica, puesto que tiene la finalidad de incrementar los conocimientos y la información sobre el tema estudiado. Este tipo de investigación propone indagar “los comportamientos fundamentales de la naturaleza y el Universo, y de esta forma establecer modelos, leyes o teorías que permitan su comprensión por parte de los individuos, su impacto en la sociedad; por lo general, es a largo plazo” (Castro et al., 2023, p. 155).

4.1.2. *Nivel de investigación*

La presente indagación es de nivel correlacional. “El objeto de estos estudios es conocer el comportamiento de una variable respecto a modificaciones de otras variables, por lo que con frecuencia busca predecir y, en ocasiones, extrapolar el comportamiento de alguna variable objetivo” (Ramírez Gonzáles, 2018, p. 42).

4.2. Diseño de la investigación

La investigación presenta un diseño no experimental. En este diseño “no hay estímulos o condiciones experimentales a las que se sometan las variables de estudio, los sujetos del estudio son evaluados en su contexto natural sin alterar ninguna situación; así mismo, no se manipulan las variables de estudio” (Arias & Covinos, 2021, p. 78).

4.3. Población y muestra



4.3.1. Población

De acuerdo con el CAP de la Municipalidad Provincial de Cotabambas cuenta con un total de 148 trabajadores en obras y proyectos que dependen de la dirección de infraestructura de la entidad, la misma que conformo para la indagación.

En cuanto a su conceptualización la “población se refiere al universo, conjunto o totalidad de elementos sobre los que se investiga o hacen estudios” (Lugo, 2015).

4.3.2. Muestra

Se utiliza la siguiente fórmula para hallar la cantidad de la muestra:

$$n = \frac{N Z^2 pq}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

Z = Nivel de confianza

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

e = Error muestral

Reemplazando los datos:

$$n = \frac{148 (1.96)^2(0.5) (0.5)}{(0.05)^2(148 - 1) + (1.96)^2(0.5) (0.5)}$$

$$n = 107$$

La muestra estará conformada por 107 trabajadores que dependen del área de infraestructura de la municipalidad indicada, a quienes se les aplicará la encuesta.

4.4. Técnica e instrumentos



4.4.1. Técnica

- Encuesta: Es la técnica de recogida de datos más empleada para las investigaciones científicas, tiene que ser puesto a prueba para aplicarse a la muestra poblacional seleccionada y representativa (Cisneros et al., 2022, p. 1176).

4.4.2. Instrumento

- Cuestionario: “Este instrumento consiste en una serie de preguntas organizadas, estructuradas y específicas, que permiten medir o evaluar una o varias de las variables definidas en el estudio, respondiendo al planteamiento del problema e hipótesis” (Cisneros et al., 2022, p. 1178) .

4.5. Estadístico de investigación

Se empleó estadísticos descriptivos para estructurar y sintetizar los datos asociados con los proyectos de inversión, incluyendo variables como la media y la desviación estándar del gasto realizado, así como las frecuencias y porcentajes de las diversas categorías de proyectos. Adicionalmente, se emplea el test de hipótesis de Spearman para examinar la correlación entre las variables ordinales, en particular entre la gestión de los proyectos y la eficiencia en la ejecución del gasto. Esta evaluación de correlación no paramétrica facilita la identificación de la intensidad y orientación de la asociación entre las variables, sin tomar en cuenta una distribución normal de los datos. Además, se utilizan otros métodos de inferencia estadística, tales como la regresión, con el objetivo de determinar posibles causalidades entre las variables examinadas. Este método ofrece una perspectiva meticulosa y cuantificable de la situación presente, facilitando la detección de áreas susceptibles de mejora en la administración pública local.

El muestreo aleatorio simple “garantiza que todos los individuos que componen la población blanca tienen la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra” (Otzen & Manterola, 2017, p. 228).



CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIONES

5.1 Análisis de resultados

En esta sección se presentan los resultados obtenidos del análisis realizado, en función de los objetivos y variables planteadas. Los datos recolectados se organizan, analizan y exponen mediante tablas y gráficos, lo que permite visualizar de manera clara las principales tendencias, relaciones y discrepancias.

El análisis identifica las fortalezas y debilidades de la dirección de proyectos y su impacto en la ejecución del gasto público en la Municipalidad Provincial. Además, se destacan hallazgos relevantes que contribuyen al entendimiento de las dinámicas actuales en la gestión de la inversión pública, sirviendo como base para proponer mejoras orientadas al desarrollo sostenible de la región.

a) Características de la unidad de estudio

Tabla 7

Unidad de estudio de la indagación

	Unidad de análisis	Frecuencia	Porcentaje
Género del encuestado	Femenino	61	57.0%
	Masculino	46	43.0%
	Total	107	1.0
Edad	De 30 a 40 años	44	41.1%
	De 40 a 50 años	18	16.8%
	Más de 50 años	17	15.9%
	Menos de 30 años	28	26.2%
	Total	107	1.0
Estado civil	Casado(a)	28	26.2%
	Conviviente	22	20.6%
	Otro	23	21.5%
	Soltero (a)	34	31.8%
	Total	107	1.0
Ocupación laboral	Alcaldía	2	1.9%
	Consejo municipal	5	4.7%

	Gerencias	31	29.0%
	Otras áreas	55	51.4%
	Secretarías	14	13.1%
	Total	107	1.0
Tiempo de servicio	De 1 a 3 años	35	32.7%
	De 4 a 6 años	29	27.1%
	Más de 7 años	11	10.3%
	Menos de 1 años	32	29.9%
	Total	107	1.0
Condición laboral	Contratado	68	63.6%
	Nombrado	24	22.4%
	Otra modalidad	15	14.0%
	Total	107	1.0

Nota: La tabla muestra las características de los trabajadores. Fuente: obtenida data (2024)

De la tabla, se deduce la siguiente interpretación:

Edad: La mayoría de los encuestados se encuentran en el rango de 30 a 40 años (41.1%), seguido por menos de 30 años (26.2%). Un 16.8% tiene entre 40 y 50 años, y el 15.9% tiene más de 50 años. Esto muestra que la muestra está compuesta mayoritariamente por personas jóvenes y de mediana edad, lo que podría reflejar la dinamización de la administración pública por parte de estos grupos.

Estado civil: El 31.8% de los encuestados son solteros(as), seguido por casados(as) (26.2%), convivientes (20.6%), y otros estados civiles (21.5%). La diversidad en el estado civil sugiere que la muestra incluye individuos con distintos compromisos familiares, lo que puede influir en su disponibilidad y enfoque en el trabajo.

Ocupación laboral: Un 51.4% de los encuestados trabaja en otras áreas, mientras que un 29% lo hace en gerencias, un 13.1% en secretarías, un 4.7% en el Consejo municipal, y solo un 1.9% en la alcaldía. Esto refleja que la mayor parte de la muestra se concentra en áreas operativas o técnicas, lo que podría implicar una menor implicación en roles directivos.

Tiempo de servicio: La mayoría de los encuestados tiene un tiempo de servicio de 1 a 3 años (32.7%), seguido por menos de 1 año (29.9%), de 4 a 6 años (27.1%), y finalmente más de 7 años (10.3%). Esto sugiere que la muestra está compuesta principalmente por empleados relativamente nuevos, lo que podría influir en su percepción de la administración pública y la ejecución de proyectos.



Condición laboral: Un 63.6% de los encuestados está contratado, mientras que el 22.4% es nombrado y un 14% se encuentra en otra modalidad. Esta distribución muestra que la mayoría de los empleados tienen un contrato temporal o a plazo determinado, lo que puede tener implicaciones en su estabilidad laboral y motivación en el desempeño de sus funciones.

Tabla 8

Estadística de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.968	42

Lo que significa, un Alfa de Cronbach de 0.968 sugiere que el instrumento es extremadamente consistente y que las preguntas o ítems (42 en total) están altamente correlacionadas entre sí, midiendo adecuadamente el mismo constructo o variable. Por lo que, el instrumento utilizado es altamente confiable y adecuado para medir la variable de interés en el estudio. Los resultados obtenidos de este cuestionario tienen una alta probabilidad de ser consistentes y reflejar con precisión el constructo evaluado.

b) Resultados de las variables

1. Variables de estudio

Tabla 9

Variable 1: dirección de proyectos

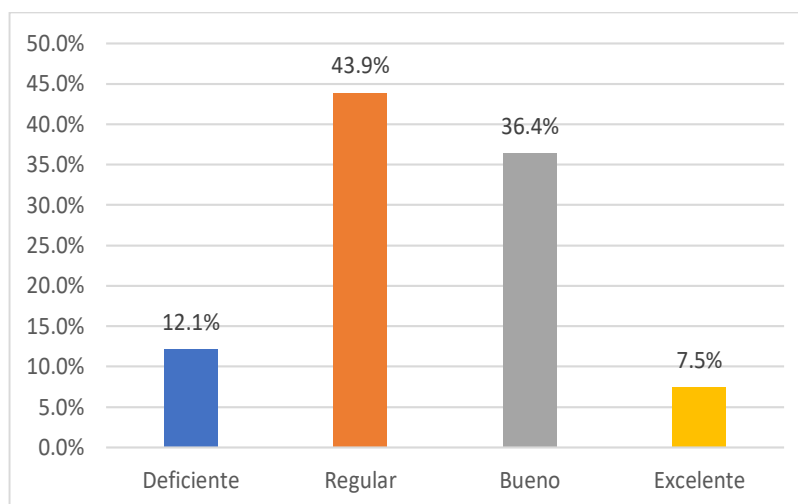
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	13	12.1%	12.1%	12%
Regular	47	43.9%	43.9%	56%
Bueno	39	36.4%	36.4%	93%
Excelente	8	7.5%	7.5%	100%
Total	107	1.0	1.0	

Nota: La tabla refleja los resultados de la dirección de proyectos. Fuente: Obtenido de la data, (2024).



Figura 20

Variable 1: dirección de proyectos



Nota: La figura muestra el resultado de la dirección de proyectos. Fuente: Data (2024).

Del gráfico se deduce, que el 43.9% de los encuestados considera que la dirección de proyectos es "Regular", mientras que un 36.4% la califica como "Buena". Esto indica que, aunque existe cierto reconocimiento hacia las capacidades de gestión, estas no alcanzan un nivel de excelencia para la mayoría de los encuestados. Mientras que el 12.1% de los encuestados califica la dirección como "Deficiente", evidenciando la existencia de preocupaciones significativas respecto a la efectividad y calidad en la gestión de proyectos. No obstante, el 7.5% evalúa la dirección de proyectos como "Excelente", lo que sugiere que hay un margen considerable de mejora para alcanzar niveles de excelencia percibidos por la comunidad.

Análisis

El 12.1% de los encuestados calificó la dirección de proyectos como deficiente. Esto indica que una proporción significativa de los trabajadores consideran que la gestión de los proyectos no está cumpliendo con sus expectativas. Es importante señalar que esta evaluación podría estar asociada con problemas en la planificación, ejecución o monitoreo de los proyectos, priorización de inversiones lo cual puede impactar negativamente en la percepción general de la gestión pública.

Los resultados muestran que la dirección de proyectos en la Municipalidad Provincial de Cotabambas se percibe como insuficiente en su mayoría, con un alto porcentaje de



respuestas que la califican como deficiente o regular. Aunque un 44% de los encuestados evalúan positivamente la gestión, la mitad de los trabajadores manifiestan insatisfacción, lo que señala una necesidad urgente de mejorar la planificación, ejecución y monitoreo de los proyectos. Estas deficiencias pueden estar relacionadas con problemas en la ejecución del gasto en la inversión pública, afectando la efectividad de los recursos destinados a los proyectos en el periodo 2023.

Tabla 10

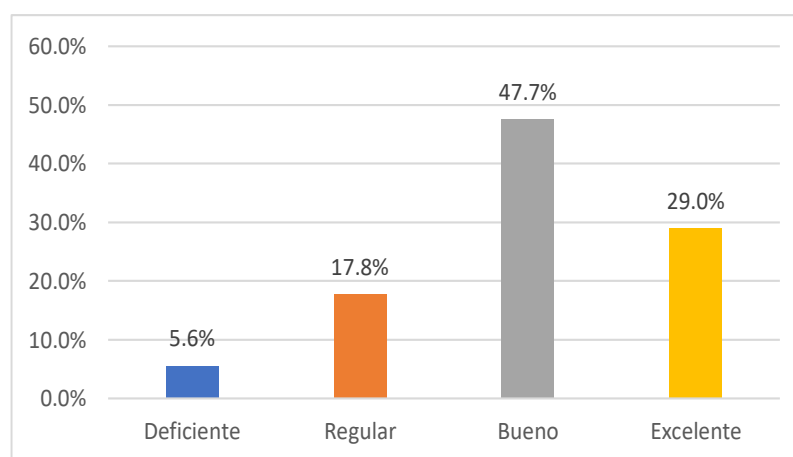
Variable 2: ejecución del gasto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	6	5.6%	5.6%	5.6%
Regular	19	17.8%	17.8%	23.4%
Bueno	51	47.7%	47.7%	71.0%
Excelente	31	29.0%	29.0%	100.0%
Total	107	1.0	1.0	

Nota. Refleja los resultados de la ejecución del gasto. Fuente: obtenida data, (2024).

Figura 21

Variable 2: ejecución del gasto



Nota: la figura muestra la ejecución del gasto. Fuente: extraído de la data, (2024)

En la figura, se aprecia que el 5.6% de los encuestados considera que la ejecución del gasto es deficiente. Este porcentaje indica que una pequeña fracción de la población percibe que los recursos públicos no están siendo utilizados adecuadamente, lo cual podría reflejar problemas en la eficiencia de la gestión de los recursos asignados a los



proyectos. Sin embargo, el 47.7% de los encuestados califica la ejecución del gasto como buena. Este porcentaje indica que una gran parte de la población percibe que los recursos asignados a los proyectos están siendo gestionados de manera efectiva, lo cual sugiere un nivel adecuado de planificación y ejecución en la inversión pública. Finalmente, el 29.0% de los encuestados considera que la ejecución del gasto es excelente. Este porcentaje refleja una percepción positiva destacada sobre la gestión del gasto público, lo que implica que los proyectos están siendo ejecutados con alta eficacia y que los recursos están siendo bien aprovechados.

Análisis

La ejecución del gasto en la Municipalidad Provincial de Cotabambas tiene una percepción predominantemente positiva, con 77.7% de los encuestados calificando la gestión como buena o excelente. Sin embargo, el 23.4% restante percibe deficiencias, lo que indica que, aunque los resultados generales son favorables, existen áreas en las que la Municipalidad puede mejorar. Es importante investigar y abordar las causas detrás de las percepciones de los encuestados que consideran que la ejecución del gasto es deficiente o regular, a fin de optimizar la eficiencia y transparencia en el uso de los recursos públicos.

2. Tablas cruzadas entre variables

Tabla 11

Tabla cruzada de la dirección de proyectos y ejecución del gasto

Tabla cruzada	Dirección de proyectos				Total	
	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente		
Ejecución del gasto	Deficiente	8	2	0	0	10
		7.5%	1.9%	0.0%	0.0%	9.3%
	Regular	2	31	14	2	49
		1.9%	29.0%	13.1%	1.9%	45.8%
	Bueno	3	23	7	1	34
2.8%		21.5%	6.5%	0.9%	31.8%	
Excelente	0	5	6	3	14	
	0.0%	4.7%	5.6%	2.8%	13.1%	
Total	13	61	27	6	107	
	12.1%	57.0%	25.2%	5.6%	100.0%	

Nota. La tabla muestra el cruce de la variable. Fuente: obtenida de la data, (2024).



De la tabla, se deduce que el 12.1% de los encuestados consideran la dirección de proyectos como deficiente, mientras que el 57.0% de los encuestados perciben la dirección de proyectos como regular; Asimismo, la mayoría de los encuestados consideran que la ejecución del gasto es regular (45.8%).

Al respecto, la dirección de proyectos y la ejecución del gasto están estrechamente relacionadas. La mayoría de los encuestados que perciben una dirección de proyectos como regular o deficiente también ven la ejecución del gasto como insatisfactoria. Sin embargo, aquellos que perciben una dirección de proyectos como buena o excelente muestran evaluaciones más favorables sobre la ejecución del gasto. Esto sugiere que una mejora en la dirección de proyectos, especialmente en las áreas de planificación, gestión estratégica y liderazgo, podría contribuir a una mayor eficiencia en la ejecución del gasto público.

Por lo que, existe una tendencia de aquellos que perciben deficiencias en la dirección de proyectos también perciben la ejecución del gasto como deficiente o regular. Esto puede ser un indicio de falta de una adecuada dirección de proyectos que puede generar dificultades en la ejecución de los recursos, afectando negativamente tanto la calidad como la eficiencia del gasto público. En el caso de los encuestados que consideran que la dirección de proyectos es buena o excelente, la ejecución del gasto tiene una mejor calificación en comparación con aquellos que perciben una dirección deficiente o regular.

c) Resultados de las dimensiones de la variable

Tabla 12

Dimensiones de la dirección de proyectos

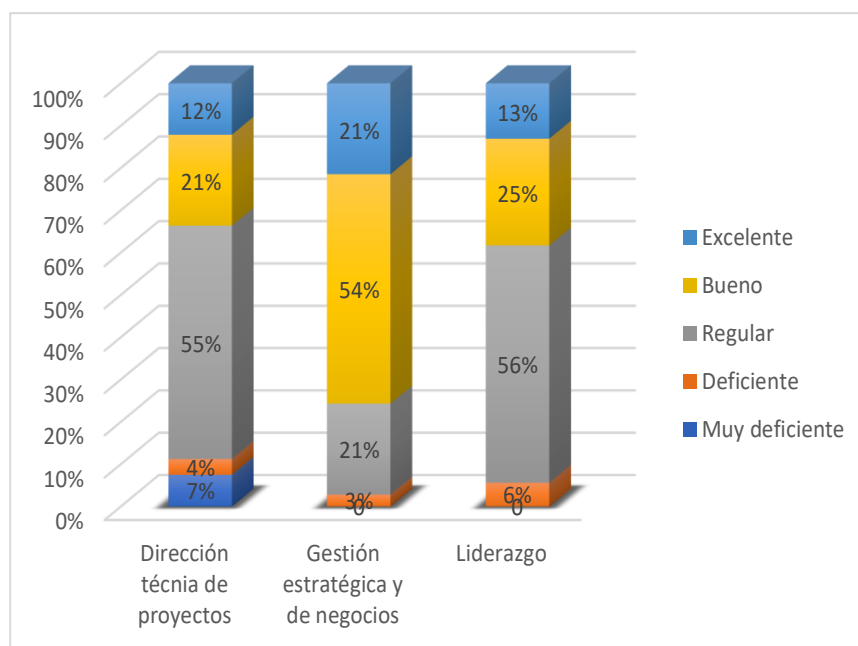
V1: dirección de proyectos	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Dirección técnica de proyectos	7%	4%	55%	21%	12%
Gestión estratégica y de negocios	0	3%	21%	54%	21%
Liderazgo	0	6%	56%	25%	13%

Nota: Muestra los resultados de la dirección de proyectos. Fuente: Obtenido de la data, (2024).



Figura 22

Resultados de las dimensiones de la dirección de proyectos



Nota: La figura ilustra los resultados de las dimensiones. Fuente: Data, (2024).

De la tabla se infiere, que la mayoría de los encuestados tiene una percepción regular de las tres dimensiones, con valores del 55% para dirección técnica, 21% para gestión estratégica y de negocios, y 56% para liderazgo. Esto refleja que los procesos no son consistentemente óptimos y que requieren mejoras para alcanzar un nivel más destacado. Mientras las calificaciones buenas o excelentes son más frecuentes en la dimensión de gestión estratégica y de negocios (75%), lo que sugiere que esta área tiene un desempeño más sólido comparado con las otras dimensiones. La gestión estratégica y de negocios es la dimensión mejor evaluada, con un 75% de evaluaciones positivas. Esto indica que la planificación, organización y alineación de los proyectos con los objetivos institucionales son áreas fuertes de la Dirección de Proyectos.

Estas evaluaciones reflejan que, aunque hay un desempeño adecuado en algunos aspectos, la Dirección de Proyectos debe centrarse en fortalecer sus capacidades técnicas y de liderazgo para lograr una ejecución más eficiente y efectiva de los proyectos en la Municipalidad Provincial de Cotabambas.



Tabla 13

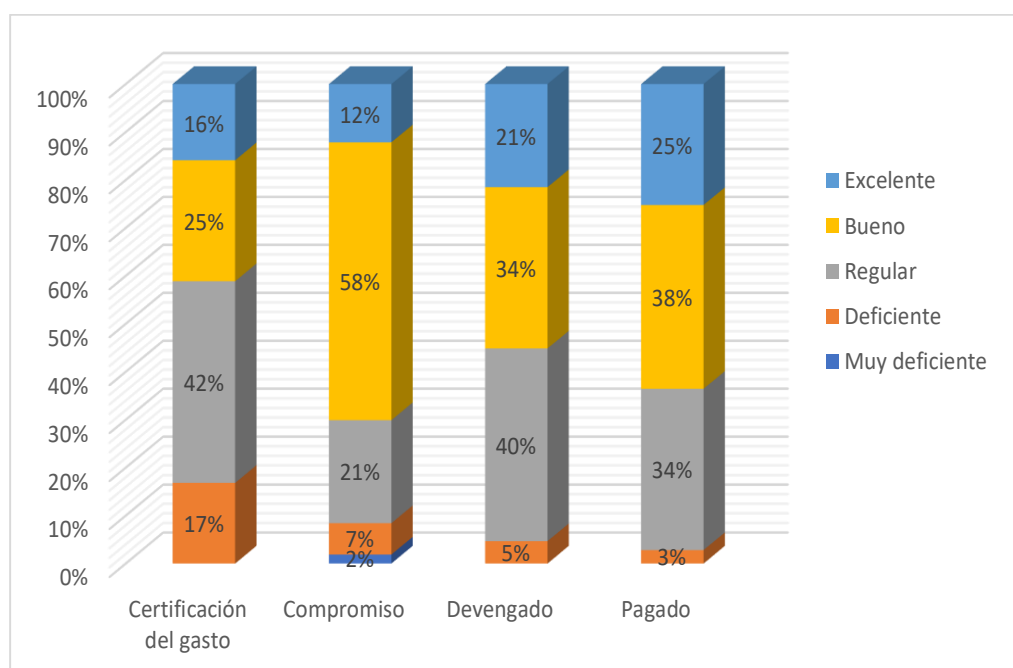
Resultados de las dimensiones de la ejecución de gasto

V2: ejecución de gasto	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Certificación del gasto		17%	42%	25%	16%
Compromiso	2%	7%	21%	58%	12%
Devengado		5%	40%	34%	21%
Pagado		3%	34%	38%	25%

Nota: La tabla muestra los resultados de las dimensiones. Fuente: Data, (2024).

Figura 23

Resultados de las dimensiones de la ejecución de gasto



Nota: Muestra la distribución de resultados en la dimensión. Fuente: Data, (2024).

Refleja, que el compromiso se destaca como la dimensión con mayor porcentaje de evaluaciones positivas (70% en bueno y excelente). Esto sugiere que los compromisos presupuestales se están realizando de manera adecuada, cumpliendo con los estándares de gestión en la mayoría de los casos. Certificación del gasto es la dimensión con mayor porcentaje de evaluaciones deficientes (17%) y regulares (42%), lo que indica que este es el principal punto crítico en la ejecución del gasto. La falta de eficiencia en esta etapa podría afectar las siguientes fases del proceso.

Aunque la mayoría de los encuestados evalúan positivamente las dimensiones de compromiso, devengado y pagado, una proporción importante (entre 34% y 42%) las califica como regulares. Esto sugiere que, aunque el sistema de ejecución del gasto



funciona adecuadamente en términos generales, existen ineficiencias o inconsistencias en la implementación que deben ser abordadas. Las evaluaciones deficientes y muy deficientes son menos frecuentes en las dimensiones de compromiso, devengado y pagado, pero aún representan áreas que requieren atención para garantizar una ejecución del gasto más eficiente.

La ejecución del gasto en la Municipalidad muestra fortalezas en las dimensiones de compromiso y pagado, que tienen las mayores proporciones de evaluaciones positivas. Sin embargo, la certificación del gasto destaca como el principal reto, ya que un 59% de los encuestados la califica como regular o deficiente. Esta etapa es crucial para la planificación y la asignación eficiente de los recursos, por lo que se recomienda optimizar los procedimientos relacionados con la certificación, reforzar los controles internos y agilizar los procesos administrativos. Un enfoque integral en estas mejoras podría contribuir significativamente a mejorar la percepción general y la eficacia en la ejecución del gasto público.

5.2 Contrastación de hipótesis

Tabla 14

Prueba de la normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
V1	0.238	107	0.000
V2	0.263	107	0.000

Nota: La tabla muestra los resultados estadísticos. Fuente: Data, (2024)

La prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors muestra que los valores p para ambas variables (V1=0.000 y V2= 0.000) son menores a 0.05, lo que lleva a rechazar la hipótesis nula de normalidad. Esto indica que los datos de V1 y V2 no siguen una distribución normal, por lo que se recomienda emplear pruebas no paramétricas para el análisis posterior.

a) Contrastación de hipótesis general

Hipótesis estadística general.



H0: No existe el grado de correlación significativa entre la dirección de proyectos y la ejecución del gasto en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabamba - Tambobamba, periodo 2023.

H1: Existe grado de correlación significativa entre la dirección de proyectos y la ejecución del gasto en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabamba - Tambobamba, periodo 2023.

Tabla 15

Correlación de las variables de estudio

Correlaciones		V1	V2	
Rho de Spearman	V1	Coefficiente de correlación	1.000	,512**
		Sig. (bilateral)		0.000
	V2	N	107	107
		Coefficiente de correlación	,512**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	107	107

Nota: La tabla refleja el grado de correlación de las variables. Fuente. Data, (2024).

Al respecto, la tabla refleja los resultados de la prueba de Rho de Spearman:

Valor obtenido: $r_s=0.512$

Este valor indica una correlación positiva moderada entre las variables dirección de proyectos (V1) y ejecución del gasto (V2). En términos prácticos, esto sugiere que a medida que la dirección de proyectos mejora en términos de su planificación técnica, gestión estratégica y liderazgo, también mejora la ejecución del gasto en aspectos como certificación, compromiso, devengado y pago.

Significación estadística (p): Valor obtenido: $p=0.000$

Dado que $p<0.05$, el resultado es estadísticamente significativo, lo que permite rechazar la hipótesis nula (H_0) en favor de la hipótesis alterna (H_1).

La prueba de Rho de Spearman confirma una relación moderada positiva y significativa entre la dirección de proyectos y la ejecución del gasto. Esto implica que las capacidades y estrategias aplicadas en la dirección de proyectos tienen un impacto directo en la eficiencia con la que se gestiona y ejecuta el gasto público.



La evidencia empírica obtenida respalda la hipótesis alterna, indicando que existe una correlación significativa y positiva entre la dirección de proyectos y la ejecución del gasto público en la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba. Este hallazgo resalta la importancia de adoptar estrategias de gestión de proyectos efectivas para maximizar el impacto de la inversión pública. Como parte de las recomendaciones para la mejora del desempeño institucional, se sugiere priorizar el desarrollo de capacidades técnicas y de liderazgo en las áreas responsables de la dirección de proyectos, garantizando así una ejecución del gasto más eficiente y alineada con los objetivos de desarrollo local.

b) Prueba hipótesis específicas

Hipótesis estadística específica 1:

H0: No existe relación positiva muy alta entre la ejecución del gasto y la dirección técnica de proyectos en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba.

H1: Existe relación positiva muy alta entre la ejecución del gasto y la dirección técnica de proyectos en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba.

Tabla 16

Correlación de ejecución de gasto y dirección técnica de proyectos

Correlaciones		V2	D1
Rho de Spearman	V2	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,618**
	D1	N	107
		Coefficiente de correlación	,618**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	107

Nota: Refleja el grado de correlación de la variable y dimensión 1. Fuente. Data (2024).

Se acepta la H1, se rechaza la H0: El valor indica una relación positiva moderada-alta entre la ejecución del gasto (V2) y la dirección técnica de proyectos (D1). Es decir, cuando se mejora la gestión técnica de los proyectos, se observa una mejora correspondiente en la ejecución del gasto.



Como $p < 0.05$, el resultado es estadísticamente significativo. Esto significa que hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alterna (H_1). El coeficiente de correlación $r_s = 0.618$ indica que existe una relación moderada-alta y positiva entre la ejecución del gasto y la dirección técnica de proyectos. Esto implica que una mejora en la planificación, diseño y ejecución técnica de los proyectos tiene una influencia directa y significativa en la calidad y eficiencia de la ejecución del gasto público. Si bien la relación entre estas variables es positiva y moderada-alta, no es perfecta. Esto sugiere que, además de mejorar la dirección técnica de proyectos, es necesario considerar otros factores que pueden estar limitando la ejecución del gasto, como procesos administrativos, capacidades institucionales, o barreras externas (normativas o contextuales).

Hipótesis estadística específica 2:

H0: No existe relación moderada entre la ejecución del gasto y la gestión estratégica y de negocios en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabamba – Tambobamba.

H1: Existe relación moderada entre la ejecución del gasto y la gestión estratégica y de negocios en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabamba – Tambobamba.

Tabla 17

Correlación de ejecución de gasto y gestión estratégica y de negocios

		Correlaciones	V2	D2
Rho de Spearman	V2	Coefficiente de correlación	1.000	,690**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	107	107
	D2	Coefficiente de correlación	,690**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	107	107

Nota: la tabla muestra la correlación de variable y dimensión. Fuente: Data, (2024)

Se acepta la H1, se rechaza la H0: el valor indica una relación positiva moderada alta entre las variables ejecución del gasto (V2) y gestión estratégica y de negocios (D2). La gestión estratégica y de negocios, que incluye la planificación, análisis estratégico, y toma de



decisiones orientadas al logro de objetivos organizacionales, está directamente asociada con una mejor ejecución del gasto público.

Dado que $p < 0.05$, el resultado es estadísticamente significativo. Esto indica que la relación entre las variables no es producto del azar.

El coeficiente de correlación $r_s = 0.690$ indica una relación positiva moderada alta y estadísticamente significativa entre la ejecución del gasto público y la gestión estratégica y de negocios. Esto sugiere que mejoras en la capacidad de análisis, formulación de estrategias y alineación de los recursos con las metas organizacionales tienen un impacto importante en la eficiencia y efectividad de la ejecución del gasto. Aunque el coeficiente no alcanza el nivel de una relación muy alta ($r_s > 0.7$), se encuentra cercano, lo que resalta la importancia de la gestión estratégica y de negocios como un componente determinante en la ejecución del gasto.

Hipótesis estadística específica 3:

H0: No existe relación moderada entre la ejecución del gasto y el liderazgo en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba.

H1: Existe relación moderada entre la ejecución del gasto y el liderazgo en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba.

Tabla 18

Correlación de ejecución de gasto y liderazgo

		Correlaciones	V2	D3
Rho de Spearman	V2	Coefficiente de correlación	1.000	,552**
		Sig. (bilateral)		0.000
	D3	N	107	107
		Coefficiente de correlación	,552**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	107	107

Nota: La tabla muestra la correlación. Fuente: Data (2024).

El coeficiente de correlación $r_s = 0.552$ evidencia una relación positiva moderada entre las variables de ejecución del gasto y liderazgo, con significación estadística ($p = 0.000$). Esto implica que a medida que se mejora el liderazgo, también se observan mejoras en la ejecución del gasto en los proyectos de inversión pública de la Municipalidad Provincial



de Cotabambas – Tambobamba. Sin embargo, el valor moderado sugiere que, aunque existe una relación relevante, no es la única variable que afecta la ejecución del gasto.

Con base en los resultados obtenidos ($r_s=0.552$ $p=0.000$), se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1). Esto confirma que existe una relación positiva moderada entre la ejecución del gasto y el liderazgo en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba. Aunque la relación es significativa, no es lo suficientemente fuerte como para considerarse alta, lo que resalta la necesidad de abordar múltiples factores para mejorar la ejecución del gasto.

Este análisis confirma que el liderazgo juega un papel importante en la ejecución del gasto público, pero también destaca la necesidad de un enfoque integral que considere otros factores relevantes. Los hallazgos proporcionan evidencia para sustentar que el liderazgo debe ser una prioridad en la gestión pública, particularmente en el contexto de los proyectos de inversión en la Municipalidad Provincial de Cotabambas – Tambobamba.

5.3 Discusión

A pesar de que los resultados obtenidos en esta investigación coinciden en gran medida con los hallazgos internacionales, nacionales y locales, también se presentan algunas contradicciones y diferencias en comparación con otros estudios previos. Estas discrepancias pueden explicarse a través de varios factores que incluyen el contexto local, las metodologías utilizadas, y las especificidades de la gestión pública en Cotabambas.

A nivel mundial, estudios como el de García y Hernández (2015) y Mendez et al. (2011) sostienen que la gestión y dirección de proyectos, especialmente en sectores públicos, tiene un impacto significativo en la correcta ejecución del gasto. García y Hernández (2015) sugieren que un liderazgo efectivo y una gestión técnica adecuada de los proyectos son elementos esenciales para la eficiencia en el uso de los recursos públicos. Sin embargo, los resultados obtenidos en esta investigación muestran una correlación moderada de 0.512, lo que refleja una relación significativa, pero no tan fuerte como los estudios mencionados que sugieren una relación más directa.



Esto puede explicarse por las particularidades del contexto de Cotabambas, como su estructura organizativa, los recursos limitados y las características propias de la inversión pública local. Según Keller et al. (2016), el tipo de gobierno y las condiciones locales pueden mediar en la eficacia de la gestión de proyectos públicos. En algunas provincias, como en el caso de Cotabambas, los proyectos son de menor escala y pueden enfrentar retos adicionales que afectan la eficiencia del gasto, lo que genera una relación moderada en lugar de una alta correlación, como sería esperado en contextos más estandarizados o desarrollados.

En cuanto a la ejecución del gasto y la dirección técnica de proyectos, los resultados obtenidos (correlación de 0.618) están en línea con estudios previos, como el de Bakker y Huitema (2012), quienes concluyen que la dirección técnica de los proyectos de inversión pública es un factor decisivo para la correcta asignación y ejecución del gasto público. Sin embargo, Mendez et al. (2011) en su investigación realizada en Europa encontraron una correlación mucho más fuerte entre la dirección técnica y la ejecución del gasto, sugiriendo que la falta de un equipo técnico capacitado tiene efectos mucho más perjudiciales en los proyectos de inversión pública. Esta discrepancia podría radicar en la diferencia en la naturaleza de los proyectos y las capacidades institucionales en las distintas regiones. En Cotabambas, la falta de recursos y la limitación en la formación técnica del personal pueden moderar la intensidad de la relación observada.

Además, estudios de Lundström y Nyström (2014), al analizar proyectos de infraestructura en países en desarrollo, encontraron que la falta de formación técnica en los equipos locales puede generar importantes retrasos y sobrecostos. En comparación, los resultados de esta tesis en Cotabambas muestran que, si bien existe una relación significativa, no alcanza los niveles de correlación observados en países con mejor infraestructura y mayores recursos para la formación técnica.

La relación moderada de 0.690 entre la ejecución del gasto y la gestión estratégica encontrada en este estudio es respaldada por otros estudios internacionales, como el de García y Hernández (2015), que indican que una gestión estratégica adecuada, que se alinee con los objetivos a largo plazo del país, es crucial para el éxito de los proyectos de inversión pública. De manera similar, Valdés y Guzmán (2019) han señalado que una planificación estratégica



sólida mejora significativamente la eficiencia en la asignación y ejecución de recursos públicos. Sin embargo, algunos estudios más recientes, como Jones y Foster (2020), argumentan que la implementación de estrategias no siempre asegura una ejecución eficiente del gasto, ya que existen otros factores contextuales y políticos que también influyen en el resultado final.

En comparación, el estudio realizado en Cotabambas revela una fuerte correlación, pero muestra que la ejecución del gasto por sí sola no es suficiente para garantizar el éxito en la gestión estratégica. Mendez et al. (2011) también sugieren que, en muchos casos, la falta de coordinación interinstitucional y los problemas políticos pueden interferir con la efectividad de las estrategias. En el caso de Cotabambas, a pesar de una gestión estratégica moderadamente fuerte, los retos políticos y administrativos locales podrían limitar el impacto de la estrategia en la ejecución del gasto, lo que explica la correlación moderada observada.

En relación con el liderazgo, el coeficiente de correlación de 0.552 muestra que existe una relación moderada entre la ejecución del gasto en la inversión pública y el liderazgo, lo que es consistente con los estudios de Bakker y Huitema (2012) y Mendez et al. (2011), quienes afirman que un liderazgo efectivo tiene un impacto significativo en la eficiencia de la ejecución de los proyectos. No obstante, algunos estudios, como el de Sánchez y Pérez (2021), sostienen que la relación entre liderazgo y ejecución del gasto puede no ser tan clara si no existe una capacitación adecuada para los líderes en el contexto de gestión pública. Esto puede explicar por qué, en algunos casos, los líderes pueden tener un impacto positivo, pero no necesariamente determinante en la ejecución de los proyectos.

En el contexto de Cotabambas, los resultados indican que la ejecución del gasto se ve moderadamente influida por el liderazgo. Sin embargo, estudios como el de Londoño et al. (2018), que señalan que la calidad del liderazgo es fundamental para superar los retos administrativos y políticos en la gestión pública, sugieren que un liderazgo fuerte debería llevar a una correlación más alta. Esto podría indicar que, en Cotabambas, aunque el liderazgo tiene un papel importante, otros factores, como la falta de experiencia o la resistencia política local, limitan el potencial de la relación.

En definitiva, los resultados obtenidos en esta investigación muestran coincidencias con estudios previos a nivel mundial, latinoamericano y nacional, pero también presentan algunas contradicciones. La relación moderada entre la dirección de proyectos y la ejecución del gasto observada en la Provincia de Cotabambas puede explicarse por el contexto local, los recursos limitados y las particularidades de la gestión pública. A nivel internacional, se ha encontrado que una mayor capacidad técnica y una gestión estratégica sólida suelen generar correlaciones más altas, algo que no se observó de manera tan significativa en Cotabambas debido a las limitaciones de los recursos y capacidades locales.

Por otro lado, la influencia moderada en la ejecución del gasto sobre el liderazgo en Cotabambas contrasta con estudios que afirman que un liderazgo fuerte es crucial para la eficiencia en los proyectos públicos. Estas contradicciones resaltan la importancia de considerar el contexto específico de cada región, lo que sugiere que, en Cotabambas, si bien la dirección de proyectos tiene un impacto significativo, las condiciones políticas y administrativas locales pueden influir en la intensidad de la relación entre las variables.

Finalmente, los hallazgos de esta tesis confirman la hipótesis alternativa de que existe una relación significativa entre la dirección de proyectos y la ejecución del gasto, aunque con una correlación moderada, lo que sugiere áreas de mejora para las autoridades locales en términos de capacitación técnica, planificación estratégica y fortalecimiento del liderazgo.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. La indagación de la Dirección de Proyectos y Ejecución del Gasto en la Inversión Pública de la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba, periodo 2023, confirma la existencia de una relación moderada positiva y significativa, entre las variables de dirección de proyectos y ejecución del gasto. Los resultados obtenidos muestran que, aunque las dimensiones de la dirección técnica, gestión estratégica y liderazgo influyen en la eficiencia de la ejecución del gasto, el impacto de estas relaciones es moderado debido a factores contextuales como la falta de recursos, formación técnica y los desafíos administrativos locales. La misma indica que, aunque las relaciones son significativas, los desafíos del entorno local limitan la maximización del impacto esperado en la ejecución del gasto.

2. La ejecución del gasto evidencia una relación positiva moderada-alta con la dirección técnica de proyectos, con un coeficiente de correlación de 0.618 ($p < 0.05$). Lo que indica que una ejecución del gasto público más eficiente es el reflejo de una adecuada dirección técnica de proyectos. Este resultado se alinea con estudios previos (Soto, 2021; García & Pérez, 2020) que destacan la importancia de una gestión técnica adecuada para optimizar el uso de los recursos públicos. Sin embargo, a nivel de la entidad, la ejecución del gasto se ve limitada en su eficiencia debido a la falta de personal capacitado y de recursos en la Municipalidad Provincial de Cotabambas, lo que reduce la capacidad de la dirección técnica de proyectos para influir de manera más decisiva y moderando el impacto de esta relación.

3. En relación con la ejecución del gasto, se identificó una relación positiva moderada alta con la gestión estratégica y de negocios, con un coeficiente de correlación de 0.690 ($p < 0.05$), lo que respalda la idea de que una adecuada planificación y estrategia pueden mejorar la



eficiencia de los recursos. Este hallazgo es consistente con la teoría de la gestión estratégica (Johnson, 2020), que plantea que una planificación estratégica sólida puede ser fundamental para la correcta ejecución de proyectos. No obstante, los resultados indican que, en la práctica, la falta de coordinación interinstitucional y las limitaciones en la implementación de estrategias a largo plazo moderan esta relación, lo que se refleja en las dificultades de gestión observadas en el contexto de Cotabambas.

4. El análisis entre la ejecución del gasto y la dimensión de liderazgo evidencia una correlación positiva moderada, con un coeficiente de correlación de 0.552 ($p < 0.05$), lo que evidencia que la optimización de la ejecución del gasto y la mejora de la gestión pública dependen en gran medida de la presencia de un liderazgo efectivo. La literatura ha demostrado que el liderazgo en la administración pública es clave para la motivación de los equipos de trabajo y para la toma de decisiones eficientes (Bernardo, 2019). Sin embargo, en el contexto local, la ejecución del gasto no alcanza su máximo nivel de eficiencia debido a que el liderazgo de algunos funcionarios es aún limitado por la falta de experiencia, lo cual reduce el impacto que un liderazgo efectivo podría generar en este proceso.

6.2 Recomendaciones

1. Dado que la investigación ha confirmado la existencia de una relación moderada positiva y significativa entre las variables de dirección de proyectos y ejecución del gasto, se recomienda implementar un enfoque integral que fortalezca las competencias técnicas y estratégicas dentro de la Municipalidad Provincial de Cotabambas. Es esencial que los procesos de planificación, ejecución y monitoreo de proyectos sean más colaborativos y se adapten mejor a las condiciones locales. Para maximizar los beneficios de la dirección técnica, estratégica y de liderazgo, es necesario invertir en la capacitación continua del personal municipal y mejorar los recursos disponibles para la gestión de proyectos. Además, se debe fomentar una mayor coordinación interinstitucional y mejorar las capacidades administrativas locales para superar los desafíos contextuales que limitan la ejecución eficiente del gasto público.



2. Dado que la ejecución del gasto ha mostrado una relación positiva moderada - alta con la Dirección técnica de proyectos (coeficiente de 0.618), se recomienda fortalecer la capacitación técnica continua para el personal de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, especialmente en la implementación de herramientas de gestión de proyectos y el uso de recursos tecnológicos para la planificación y ejecución de obras. Se debe priorizar la formación en la gestión de proyectos públicos y asegurar la presencia de expertos en las áreas clave de la administración pública, para aumentar la eficiencia y reducir los obstáculos que surgen por la falta de personal calificado.
3. Con un coeficiente de correlación de 0.690, evidencia una relación positiva moderada alta entre la ejecución del gasto y la gestión estratégica y de negocios indica una relación positiva moderada. Por lo tanto, se recomienda fortalecer el proceso de planificación estratégica a largo plazo dentro de la Municipalidad Provincial de Cotabambas, promoviendo la implementación de modelos de gestión basados en resultados y la evaluación periódica de las políticas públicas. Asimismo, se debe mejorar la coordinación interinstitucional, para garantizar que los proyectos se alineen con las necesidades y prioridades de la comunidad, maximizando los beneficios de las inversiones públicas.
4. Con un coeficiente de correlación de 0.552, evidencia una relación positiva moderada entre la ejecución del gasto y liderazgo. Para potenciar esta relación, se recomienda fortalecer las capacidades de liderazgo en los funcionarios municipales a través de programas de formación en liderazgo público, gestión de equipos y toma de decisiones estratégicas. También es crucial incentivar la transparencia y la rendición de cuentas, para que los líderes tengan la motivación de mejorar los procesos y asegurar la correcta ejecución de los recursos. Además, fomentar la participación de la comunidad puede mejorar la efectividad de los proyectos y fortalecer la confianza en la gestión pública.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca, L. (2022). *Orden de servicio: Su correcta gestión es la piedra angular del SAT*. Praxedo. <https://www.praxedo.com/es/blog/orden-de-servicio/>
- Arellano, D., & Cabrero, E. (2005). La Nueva Gestión Pública y su teoría de la organización: ¿Son argumentos antiliberales? Justicia y equidad en el debate organizacional público. *Gestión y Política Pública*, 14(3), 599-618. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13314307>
- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2007). *Auditoría: Un enfoque integral* (11a ed.). Pearson Educación.
- Arias Gonzáles, J. L. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. Enfoques Consulting EIRL. <https://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2238>
- Arias, J. L., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL. <https://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2260>
- Ascencios, K., & Quevedo, C. (2022). Contrataciones públicas. ¿Qué pasa cuando el Estado no paga a tiempo? *Saber Servir*, 8, 6-23. <https://doi.org/10.54774/ss.2022.08.01>
- Ayala, G., & Padilla, L. (2021). La gestión de proyectos de inversión pública en el Latinoamérica y sus alcances. *Sinergias Educativas*, 1-13. <https://sinergiaseducativas.mx/index.php/revista/article/view/213>
- Ayvar Almidón, L. (2018). *La ejecución presupuestal y el logro de objetivos del Proyecto Recuperación de los Recursos Naturales en las Comunidades de Pampamarca e Iscahuaca, Distrito de Cotaruse – Aymaraes – Apurímac, 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac]. Repositorio UNAMBA.
- Azuero Rodríguez, A. (2020). Evaluación epistemológica a la teoría de la burocracia de Max Weber. *Revista Espacios*, 41(16), 7-18. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n16/20411607.html>
- Azurin, C. (2018). 5 tendencias en la dirección de proyectos en la gestión pública. *Universidad Continental*. <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/5-tendencias-en-la-direccion-de-proyectos-en-la-gestion-publica>
- Barcelona, U. de. (2020). Transferencia de capital. *VFT.Edu*. <https://www.expansion.com/diccionario-economico/transferencia-de-capital.html>
- Barra Zamalloa, R. A. (2022). El liderazgo en el sector público, la variable crítica para reformar la administración pública. *Dialnet*, 15(2), 45-62. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8498765>



- Bastidas, D., & Pisconte, J. (2009). *Gestión pública*. Universidad del Pacífico.
- Bembibre, C. (2012). Definición de certificación. *DefiniciónABC*.
<https://www.definicionabc.com/general/certificacion.php>
- Boy, A., Espinoza, A., Olmos, D., & Carlos, J. (2022). Percepción del liderazgo en organizaciones públicas en Lima, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 542-558.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.8>
- Bucero, A. (2012). *La dirección de proyectos*. Díaz de Santos.
- Burneo, S., Delgado, R., & Vérez, M. (2016). Estudio de factibilidad en el sistema de dirección por proyectos de inversión. *Ingeniería Industrial*, 37(3), 305-312.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000300008
- Campos, G., & Lule, N. (2013). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Xihmai*, 7(13), 45-60. <https://doi.org/10.37646/xihmai.v7i13.202>
- Cano, D., Huailapuma, L. M., Calcina, S. C., Mullisaca, P. P., & Aguilar, H. (2023). Incidencia de la inversión pública y su contribución en el desarrollo económico de la provincia San Román, Puno, 2007-2021. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 25(3), 171-178.
<https://doi.org/10.18271/ria.2023.482>
- Capilla, R. M. (2016). Habilidades cognitivas y aprendizaje significativo de la adición y sustracción de fracciones comunes. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 7(2), 49-62.
<https://doi.org/10.18861/cied.2016.7.2.2595>
- Caray Mendoza, S. (2022). *Análisis de la ejecución presupuestal de los proyectos de inversión pública de la municipalidad provincial de Huaral, periodos 2015 – 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio UNJFSC.
- Carro, F. D., & Caló, A. (2012). La administración científica de Frederick W. Taylor: Una lectura contextualizada. *Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata*, 1-23. http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.1589/ev.1589.pdf
- Castillo Arévalo, N. (2021, 8 de abril). ¿Cuáles son los desafíos de la inversión pública para el próximo gobierno? *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/cuales-son-los-desafios-de-la-inversion-publica-para-el-proximo-gobierno-problemas-en-la-inversion-publica-noticia/>
- Castro, J., Gómez, L., & Camargo, E. (2023). La investigación aplicada y el desarrollo experimental en el fortalecimiento de las competencias de la sociedad del siglo XXI. *Tecnura*, 27(75), 125-142. <https://doi.org/10.14483/22487638.19171>



- Cequea, M. M., Rodríguez-Monroy, C., & Núñez Bottini, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 7(2), 549-584. <https://doi.org/10.3926/ic.2011.v7n2.p549-584>
- CIFESAL. (2008). *Propuesta conceptual para los procesos de planificación*. Sistema de la Integración Centroamericana.
- Cisneros, J., Urdánigo, J., Guevara, A., & Garcés, J. (2022). Técnicas e instrumentos para la recolección de datos que apoyan a la investigación científica en tiempo de pandemia. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 1165-1185. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2546>
- Coello, K., & León, A. (2021). *Análisis de la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de las metas en la Municipalidad Provincial de Lambayeque, período 2018 - 2019* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. Repositorio UNPRG.
- Conexión ESAN. (2019). Dirección de proyectos: Técnicas que resaltan para los directivos. *ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/direccion-de-proyectos-tecnicas-que-resaltan-para-los-directivos>
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: Perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1(2), 64-72. <https://doi.org/10.21500/20112084.902>
- Contreras Portocarrero, L. (2022). El liderazgo en la administración pública peruana. *Ciencia Latina*, 6(4), 2145-2162. https://doi.org/10.37811/el_rcm.v6i4.2789
- Dávila, G., Leal, F., Comelin, A., Parra, M., & Varela, P. (2013). Conocimiento práctico de los profesores: Sus características y contradicciones en el contexto universitario actual. *Revista de la Educación Superior*, 42(166), 35-53. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602013000200003
- Díaz, C., Villalón, M., & Adlerstein, C. (2015). Conocimiento práctico para la enseñanza del lenguaje oral y escrito de estudiantes de educación inicial: Una aproximación desde la elaboración de mapas conceptuales. *Interdisciplinaria*, 32(2), 331-345. <https://doi.org/10.16888/interd.2015.32.2.8>
- Díaz Duarte, D. (2005). Toma de decisiones: El imperativo diario de la vida en la organización moderna. *ACIMED*, 13(3), 1-15. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000300007
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. [https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72706-6](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72706-6)
- Diccionario Usual del Poder Judicial. (2020). Pago parcial. *Diccionario Usual del Poder Judicial de Costa Rica*. <https://diccionario.pj.go.cr/>



- División de Control de Gestión. (2003). *Sistema de control de gestión y presupuesto por resultados*. Scielo. http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242003000300004
- Estrada, M. (2022, 27 de noviembre). Ningún gobierno regional ha ejecutado ni el 70% de su presupuesto para inversión pública. *Ojo Público*. <https://ojo-publico.com/3891/ningun-gobierno-regional-ha-ejecutado-el-70-su-presupuesto>
- Federación de Comunidades del Distrito de Tambobamba. (2019). *Reporte de vigilancia ciudadana a proyectos de inversión pública*. FECDT.
- Fernández Vivanco, G. (2020). *Diseño de indicadores para la gestión de proyectos* [Tesis doctoral, Universidad de Valladolid]. Repositorio UVa. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/44187>
- Flores Urbáez, M. (2005). Gestión del conocimiento organizacional en el taylorismo y en la teoría de las relaciones humanas. *Revista Espacios*, 26(2), 22-35. <https://www.revistaespacios.com/a05v26n02/05260222.html>
- Francisco Lilloy, J. (2015). *La escuela estructuralista latinoamericana*. Universidad Nacional de Córdoba.
- Frías, M., Haro, Y., & Artiles, I. (2017). Las habilidades cognitivas en el profesional de la información desde la perspectiva de proyectos y asociaciones internacionales. *Bibliotecológica*, 31(73), 201-218. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321e.2017.73.57985>
- Garcés Manyari, A. J. (2021). El sistema de inversión pública (invierte.pe) y los desafíos que enfrenta para mejorar la ejecución de la inversión pública: ¿Un error de diagnóstico? *Derecho Público Económico*, 7(1), 85-112. <https://derecho.uc.cl/es/revista-de-derecho-publico-economico/>
- García, C., & Zacarías, B. (2022). *Ejecución presupuestal y calidad de gasto en la Municipalidad Distrital de Yauyos – Jauja, periodo 2020* [Tesis de pregrado, Universidad Continental]. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/12676>
- García Carreño, I. del V. (2010). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: Una perspectiva teórica. *Omnia*, 16(3), 19-36. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73716205002>
- García, I. M. (2007). *La nueva gestión pública: Evolución y tendencias*. Secretaría General de Presupuestos y Gastos. https://www.hacienda.gob.es/Documentacion/Publico/SGT/NUEVA_GESTION_PUBLICA.pdf
- Gaviria, A., Ratti, D., Quiroga, G., & Ontaneda, E. (2014). *Estilos de toma de decisión de líderes en Perú*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.



- Gómez Zuluaga, M. (2018). *Diseño de un modelo de gestión de compras basado en dinámica de sistemas para la cadena de abastecimiento de una empresa comercializadora internacional del sector textil-confecciones en la ciudad Tuluá, Valle* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio UNAL.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: Herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-267. <https://doi.org/10.36390/telos211.12>
- Guevara, D. A. (2020). *Las herramientas de la administración moderna a tener en cuenta por parte de un buen líder para la toma de decisiones* [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio UMNG.
- Hernández, J. L. (2010). Inversión pública y crecimiento económico: Hacia una nueva perspectiva de la función del gobierno. *Economía: Teoría y Práctica*, 33, 59-95. <https://doi.org/10.24275/ETYPUAM/NE/332010/Hernandez>
- Hernández Mota, J. L. (2009). La composición del gasto público y el crecimiento económico. *Análisis Económico*, 24(55), 77-102. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41311453005>
- Herrera, L., & Murillo, W. (2018). Estilo de dirección en una universidad del Perú desde la perspectiva de la teoría "X" y "Y" de Douglas McGregor. *Apuntes Universitarios*, 8(3), 15-34. <https://doi.org/10.17162/au.v8i3.319>
- Hidalgo Ramírez, P. (2013). *Modelo de gestión y administración de proyectos operacionales* [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/114497>
- Iglesias, J., Osuna, I., & Visbal, L. (2004). Reflexiones en torno a la definición de proyecto. *Educación Médica Superior*, 18(4), 1-7. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412004000400008
- Instituto Peruano de Economía. (2022a, 17 de enero). Importancia y desafíos de la inversión pública en el Perú. *IPE*. <https://www.ipe.org.pe/portal/importancia-y-desafios-de-la-inversion-publica-en-el-peru-desafio-peru/>
- Instituto Peruano de Economía. (2022b, 7 de noviembre). En Apurímac se invertirán S/ 270 mill. para mejorar infraestructura. *IPE*. <https://www.ipe.org.pe/portal/en-apurimac-se-invertiran-s-270-millones-para-mejorar-la-infraestructura-en-educacion-y-salud/>
- Izquierdo, A., Pessino, C., & Vuletin, G. (2018). *Mejor gasto para mejores vidas: Cómo América Latina y el Caribe puede hacer más con menos*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0001217-es>
- Izquierdo, R., Novillo, L., & Mocha, J. (2017). El liderazgo en las microempresas familiares, desafíos y metas. *Universidad y Sociedad*, 9(4), 90-94. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000400012



- La Cámara. (2021, 15 de febrero). Programas sociales son fundamentales en tiempos de pandemia. *Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima*.
<https://lacamara.pe/programas-sociales-son-fundamentales-en-tiempos-de-pandemia/>
- León Chempen, U., & Portugal Lozano, L. M. (2022). *Análisis de la inversión pública desde la perspectiva del control gubernamental (2017-2021)*. Contraloría General de la República.
- León, R. (2010). Planificación de proyectos de investigación y desarrollo (I+D) en cooperación. *Perspectivas*, 25, 203-205.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332010000100012
- López, P. (2013). Fundamentos epistemológicos del liderazgo distribuido: El caso de la investigación en educación. *Cinta de Moebio*, 48, 83-94. <https://doi.org/10.4067/S0717-554X2013000300002>
- Lugo, Z. (2015). Diferencia entre población y muestra. *Diferenciador*.
<https://www.diferenciador.com/poblacion-y-muestra/>
- Luna, R., & Chaves, D. (2001). *Guía para elaborar estudios de factibilidad de proyectos ecoturísticos*. PROARCA/CAPAS.
- Madero, S., & Rodríguez, D. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 12(2), 101-122.
<https://doi.org/10.29059/cienciauat.v12i2.986>
- Martínez, L. M. (2013). La planificación en el siglo XXI. Desafíos institucionales y claves para un nuevo enfoque. *XV Conferencia Iberoamericana de Administración Pública y Reforma del Estado*. CLAD.
- Martner, G. (1976). *Planificación y presupuesto por programas* (5a ed.). Siglo XXI Editores.
<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/1582>
- Masaquiza Jerez, T. A., Palacios Ocaña, A. M., & Moreno Gavilanes, K. A. (2020). Gestión administrativa y ejecución presupuestaria de la Coordinación Zonal de Educación - Zona 3. *Revista Científica UISRAEL*, 7(3), 51-64. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n3.2020.305>
- Medina Macías, A., & Ávila Vidal, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista Cubana de Psicología*, 19(3), 262-272.
<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2006). *Ley General del Sistema Nacional de Tesorería - Ley N° 28693*. <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-9867/por-temas/sistema-nacional-de-tesoreria/5100-ley-n-28693/file>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2011). *Cambios en los procedimientos de ejecución presupuestal*. <https://www.mef.gob.pe>



- Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). *Resolución Directorial N° 470-2016*.
<https://www.mef.gob.pe>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017a). *Compromiso del gasto presupuestal*.
<https://www.mef.gob.pe>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017b). *Glosario de presupuesto público*.
https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/capacitacion/programacion_formulacion_presupuestal2012/Anexos/glosario.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017c). *Glosario de términos aduaneros*.
<https://www.mef.gob.pe>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018a). *Instructivo-operativo guía para la ejecución del gasto*. https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/anexos/Instructivo_de_Gasto.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018b). *El ciclo de inversión*.
<https://www.mef.gob.pe/es/ciclo-de-inversion>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021a). *Sistema de información georeferenciado*.
<https://www.mef.gob.pe>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021b). *Deuda pública*. <https://www.mef.gob.pe/es/deuda-publica>
- Montero, M. (2016). La gestión del ciclo de vida de proyectos en pequeñas organizaciones comunitarias: Una propuesta metodológica. *FACE*, 16(2), 79-89.
<https://doi.org/10.24054/16927427.v2.n2.2016.2450>
- Montes, M., Gimena, F., & Díez, M. (2013). Estándares y metodologías: Instrumentos esenciales para la aplicación de la dirección de proyectos. *Revista de Tecnología*, 12(1), 11-23.
<https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/RevTec/article/view/321>
- Murray McGregor, D. (s.f.). La teoría X y la teoría Y. En *Teoría de la organización*. McGraw-Hill.
- Nadal, E., & Torruella, G. (2018). *La dirección de proyectos: Conceptos básicos*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Navarro, A. M., & Hernández, A. R. (2007). Utilización de las técnicas de dirección integrada de proyectos en la gestión de proyectos. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*, 1(2), 1-12.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193915934002>
- Nogales González, R. (2007). Cambio de concepto de compras a cadena de suministros. *Ciencias Holguín*, 13(4), 1-11. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181517998008>



- Núñez, M., & Talaverano, A. (2021). *Contrataciones con el Estado: Perspectivas desde la práctica del derecho*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Osterling, F., & Castillo, M. (2016). Principios generales sobre el pago. *Revista de Derecho*, 77, 65-74. <https://doi.org/10.18800/derechopucp.201602.003>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pacheco, M., Quispe, T., & Soto, O. (2021). *Ejecución presupuestal de gastos y su incidencia en el cumplimiento de metas institucionales de la municipalidad distrital de San Antonio* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Callao]. Repositorio UNAC.
- Palomino Silva, J. (2008). Perú: Liderazgo y toma de decisiones en el momento actual. *Revista de Investigación UNMSM*, 11(2), 123-135. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v11i2.3870>
- Parra, J., & La Madriz, J. (2017). Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar. *Negotium*, 13(38), 33-48. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78252811003>
- Pérez, I. E. (2016). Las teorías del crecimiento económico: Notas críticas para incursionar en un debate inconcluso. *LAJED*, 25, 73-125. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2074-47062016000100004
- Pons, J.-C., & Sivardière, P. (2002). *Manual de capacitación - Certificación de calidad de los alimentos orientada a sellos de atributos de valor en países de América Latina* (M. T. Oyarzun & F. Tartanac, Eds.). Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
- Portilla, L., Villa, C., & Arias, L. (2007). La teoría científica y su impacto en la empresa actual. *Scientia et Technica*, 1(35), 311-314. <https://doi.org/10.22517/23447214.4855>
- Prieto, M. (2020a). Conocer la fase del devengado evita irregularidades en los servidores públicos. *Gestora by INEDI*. <https://www.gestora.edu.pe/blog/conocer-la-fase-del-devengado-evita-irregularidades/>
- Prieto, M. (2020b). Ejecución del gasto público: Conoce sobre la fase del pago y los procedimientos de la DGTP. *INEDI*. <https://www.inedi.gob.pe/ejecucion-del-gasto-publico/>
- Prieto, M. (2020c, noviembre). ¿Qué es el registro del compromiso anual y mensual en el gasto público? *Gestora.Edu*. <https://www.gestora.edu.pe/blog/registro-compromiso-anual-mensual-gasto-publico/>



- Project Management Institute. (2008). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (4a ed.). PMI Publications.
- Ramírez González, A. (2018). *Metodología de la investigación científica*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Reyes Mejía, V. (2020). Vigencia de la teoría burocrática de Max Weber y su relación con la satisfacción laboral en una institución pública. *Revista Científica de FAREM-Esteli*, 9(35), 82-95. <https://doi.org/10.5377/farem.v0i35.10013>
- Rivas, L. L., Mieles, L. A., & Bolaño, F. R. (2017). El diseño de proyectos, estudio teórico-conceptual de sus etapas y componentes. *El Poder de la Ciencia*, 1(2), 45-62. <https://revistas.upc.edu.pe/index.php/poder/article/view/127>
- Rodríguez Arias, R. (2018). El estructuralismo como modelo epistémico que busca explicar la realidad social. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 24(1), 147-156. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36458204007>
- Rojas Crotte, I. R. (2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: Una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. *Tiempo de Educar*, 12(24), 277-297. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31121089006>
- Rojas, L. R. (2022). *Guía de proyectos de inversión pública* (N. C. Camones & M. A. Yllescas, Eds.). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Salas Serna, J. (2022). *Estudio sobre la ejecución presupuestal y su incidencia en el desarrollo social del distrito de Turbo, Antioquia* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio UNAD.
- Salvador. (2023). Concepto de pago total. *Diccionario Jurídico Online*. <https://www.diccionariojuridico.mx/definicion/pago-total/>
- Sánchez, I. (2007). Los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana: Un proceso de caracterización. *Cuadernos de Administración*, 20(34), 103-116. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503405>
- Sandoval Reyes, J. (2015). La teoría de las relaciones humanas. *Innovación en la Gestión*, 2(1), 29-39. <https://revistas.uniminuto.edu/index.php/Innovacion/article/view/1328>
- Sanz Lucas, A. (2022). Perfil y funciones de la dirección de proyectos. *FEMXA*. <https://www.femxa.com/blog/perfil-funciones-direccion-proyectos>
- Shack, N. (2006). *Presupuestar en Perú*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/6184>



- Solórzano, J. R. (2022). Una visión teórica de la ejecución presupuestaria en el contexto de la gestión por resultados. *Ciencia Latina*, 6(6), 4931-4947. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3742
- Tantalean Tapia, I. O. (2023). Comprensión epistemológica de la administración. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 2254-2275. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4598
- Tapia, D. I., & López, T. (2016). *Las relaciones humanas*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Terrazas, R. (2009). Modelo conceptual para la gestión de proyectos. *Revista Perspectivas*, 24, 165-188. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332009000200007
- Texto Único Ordenado de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado. (2019). *Diario El Peruano*. <https://www.gob.pe/institucion/osce/informes-publicaciones/344621-texto-unico-ordenado-de-la-ley-de-contrataciones-del-estado>
- Tonkonoff, S. (2022). Sistema y relación: Los legados epistemológicos del estructuralismo a la teoría social. *Reflexiones*, 101(2), 1-15. <https://doi.org/10.15517/rr.v10i2.46808>
- Torres Bardales, L. V. (2017). *Gestión de los proyectos de inversión pública y su relación con la ejecución presupuestal en los adicionales de obra de la municipalidad distrital de la Banda de Shilcayo, periodo 2014-2016* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV.
- Travieso, C. (2021). La productividad y las teorías de crecimiento económico. *Cofin Habana*, 15(2), 1-18. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612021000200012
- Triana Gaitán, F. R. (2022). La gestión estratégica de la empresa: Una reflexión para la gerencia de hoy. *Dialnet*, 8(1), 45-68. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8456789>
- Universidad Politécnica de Cartagena. (2013). *Introducción a la gestión de proyectos*. Proyectos de Ingeniería. <https://repositorio.upct.es/handle/10317/3888>
- Uscanga Muñoz, T. de J. (2021). *Teoría general del contrato contemporáneo*. Universidad Veracruzana.
- Valenzuela Arias, J. (2021). *La ejecución presupuestal de los proyectos de inversión pública por la modalidad de administración indirecta en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, periodo 2019-2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac]. https://repositorio.unamba.edu.pe/bitstream/handle/UNAMBA/1089/T_718.pdf



- Vargas, J., & Zavaleta, W. (2020). La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales. *Visión de Futuro*, 24(2), 86-105.
<https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2020.24.02.003.es>
- Vélez Evans, M. I. (2006). El proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 14(16), 153-169.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151320372004>
- Vélez, S., Zapata, J. A., & Henao, A. (2018). Gestión de proyectos: Origen, instituciones, metodologías, estándares y certificaciones. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 12(24), 68-76.
<https://doi.org/10.31908/19098367.3777>
- Westreicher, G. (2020a). Obligación de pago. *Economipedia*.
<https://economipedia.com/definiciones/obligacion-de-pago.html>
- Westreicher, G. (2020b, 1 de agosto). Gestión. *Economipedia*.
<https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>
- Zamudio, L., & Arellano, D. (2011). Más allá de las patologías de la burocracia: Introduciendo la teoría de las organizaciones al estudio de las organizaciones internacionales. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 56(212), 117-144.
<https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2011.212.25881>
- Zapata, G. J., Sigala, L., & Mirabal, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: Estudio en medianas empresas. *Revista UCLAVE*, 1(1), 32-50.
<https://revistas.uclave.org/index.php/uclave/article/view/15>
- Zapata Rotundo, G. J. (2011). Estilo de líder y la variable centralización en la organización: Estudio teórico y empírico. *Ciencia y Sociedad*, 36(1), 29-45.
<https://doi.org/10.22206/cys.2011.v36i1.pp29-45>
- Zayas, D., & Parra, J. (2020). El liderazgo en el proceso de gobernanza educacional. *Didáctica y Educación*, 11(4), 167-184. <http://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/1037>



ANEXOS



**Anexo 1: Dirección de proyectos y ejecución del gasto en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabamba -
Tambobamba, periodo 2023.**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	V/DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
<p>Problema General ¿Cuál es la relación entre la dirección de proyectos y la ejecución del gasto en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabamba - Tambobamba, periodo 2023?</p> <p>Problemas Específicos ¿Cómo es la relación entre la ejecución del gasto y la dirección técnica de proyectos en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabamba - Tambobamba?</p> <p>¿Qué relación existe entre la ejecución del gasto y la gestión estratégica de negocios en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabamba - Tambobamba?</p> <p>¿De qué manera es la relación entre la ejecución del gasto y Liderazgo en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabamba - Tambobamba?</p>	<p>Objetivo General Establecer la relación entre la dirección de proyectos y la ejecución del gasto en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabamba - Tambobamba, periodo 2023.</p> <p>Objetivos Específicos Conocer la relación entre la ejecución del gasto y la dirección técnica de proyectos en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabamba - Tambobamba.</p> <p>Describir la relación entre la ejecución del gasto y la gestión estratégica y de negocios en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabamba - Tambobamba.</p> <p>Identificar la relación entre la relación entre la ejecución del gasto y el liderazgo en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabamba - Tambobamba.</p>	<p>Hipótesis General El grado de correlación es significativa entre la dirección de proyectos y la ejecución del gasto en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabamba - Tambobamba, periodo 2023.</p> <p>Hipótesis específicas La relación es positiva muy alta entre la ejecución del gasto y la dirección técnica de proyectos en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabamba - Tambobamba.</p> <p>Existe relación moderada entre la ejecución del gasto y la gestión estratégica y de negocios en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabamba - Tambobamba.</p> <p>La relación entre la ejecución del gasto y el liderazgo en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabamba - Tambobamba es positiva alta.</p>	<p>Dirección de proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> Dirección técnica de proyectos Gestión estratégica y de negocios Liderazgo <p>Ejecución del gasto</p> <ul style="list-style-type: none"> Certificación del gasto Compromiso Devengado Pagado 	<p>Elementos técnicos críticos</p> <p>Planificación exhaustiva</p> <p>Elementos del proyecto</p> <p>Conocimiento práctico</p> <p>Habilidades cognitivas</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>L. Centralizado</p> <p>L. Distribuido</p> <p>Presupuesto disponible</p> <p>Registro de presupuesto</p> <p>Aprobación del certificado</p> <p>Contratación</p> <p>Orden de compra</p> <p>Orden de servicio</p> <p>Obligación de pago</p> <p>Gasto comprometido</p> <p>Acreditación documental</p> <p>Transferencia de dinero</p> <p>Pago parcial</p> <p>Pago total</p>	<p>Tipo Investigación: Básica con enfoque cuantitativo</p> <p>Nivel Investigación: Correlacional</p> <p>Método: Deductivo</p> <p>Diseño No experimental</p> <p>Recolección de Información. Población= 148 servidores civiles Muestra = 107 servidores civiles Muestreo: aleatorio simple</p> <p>Técnica Encuesta Entrevista Observación</p> <p>Instrumentos Cuestionario Guía de entrevista Ficha de observación</p> <p>Estadística Correlación de Spearman</p> <p>Análisis De Datos Programa SPSS. Tabulaciones Cuadros estadísticos</p>

Anexo 2: Cuestionario



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Escuela Académico Profesional de Administración
ENCUESTA DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE COTABAMBAS - TAMBOBAMBA

PRESENTACIÓN: Buen día. El presente cuestionario forma parte del proyecto de investigación: **“Dirección de proyectos y ejecución del gasto en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba, periodo 2023”**.

Estimado Sr./Sra, le agradecería que nos dedicara unos minutos para contribuir a su realización. Por su puesto, los datos serán y la información se tratará a nivel confidencial con fines únicamente para el estudio mencionado.

I. DATOS GENERALES:

1.1. Género del encuestado:

- a) Masculino ()
b) Femenino ()

1.2. Edad:

- a) Menos de 30 años ()
b) de 31 a 40 años ()
c) de 41 a 50 años ()
d) Más de 51 años ()

1.3. Estado civil

- a) Soltero (a) ()
b) Casado(a) ()
c) Conviviente ()
d) Otro

1.4. Ocupación laboral

- a) Consejo municipal ()
b) Alcaldía ()
c) Secretaria ()
d) Gerencia ()
e) Otro ()

1.5. Tiempo de servicio

- a) Menos de 1 años ()
b) de 1 a 3 años ()
c) de 4 a 6 años ()
d) Más de 7 años ()

1.6. Condición laboral

- a) Contratado ()
b) Nombrado ()
c) Otra modalidad ()



II. AFIRMACIONES:

MARQUE CON UNA "X" LAS AFIRMACIONES EN EL CUADRO QUE CORRESPONDA DE ACUERDO A LA SIGUIENTE ESCALA DE VALORACIÓN:

1	Nunca
2	Casi nunca
3	Algunas veces
4	Casi siempre
5	Siempre

N°	ÍTEM	Evaluación				
		1	2	3	4	5
1	P1. Los directivos realizan la asignación presupuestal de manera transparente en los proyectos en ejecución.	1	2	3	4	5
2	P2. Los directivos elaboran informes financieros concerniente a las obras en ejecución.	1	2	3	4	5
3	P3. El encargado de la dirección técnica de proyectos registra incidentes en obra.	1	2	3	4	5
4	P4. La dirección de proyectos desarrolla una planificación exhaustiva a corto y mediano plazo de los nuevos proyectos de inversión.	1	2	3	4	5
5	P5. La planificación exhaustiva reduce el riesgo de errores técnicos de un proyecto en ejecución.	1	2	3	4	5
6	P6. El director de infraestructura organiza las actividades de acuerdo al cronograma del proyecto de inversión de manera precisa y transparente.	1	2	3	4	5
7	P7. Las obras de inversión son ejecutadas según los costos establecidos en el expediente técnico.	1	2	3	4	5
8	P8. El equipo de dirección de proyecto utiliza todos los recursos programados en el expediente técnico.	1	2	3	4	5
9	P9. El personal responsable de la ejecución del proyecto cuenta con conocimiento práctico en obras similares.	1	2	3	4	5
10	P10. Es importante que el personal de infraestructura posea conocimiento práctico en dirección de proyectos.	1	2	3	4	5
11	P11. Los responsables del proyecto emplean la habilidad cognitiva en la organización del personal a su cargo.	1	2	3	4	5
12	P12. Las habilidades cognitivas permiten lograr las metas establecidas en el cronograma del proyecto de inversión.	1	2	3	4	5
13	P13. El director de proyectos toma decisiones acertadas para la gestión de nuevos proyectos de inversión en la provincia.	1	2	3	4	5
14	P14. El residente y el supervisor de obra toman decisiones estratégicas en la ejecución efectiva de los recursos del estado.	1	2	3	4	5
15	P15. La gerencia de infraestructura emplea el liderazgo centralizado con los responsables directos del proyecto de inversión.	1	2	3	4	5
p16	P16. La dirección de proyectos suele utilizar el liderazgo centralizado para agilizar la toma de decisiones inmediatas sobre la cartera de inversión.		2	3	4	5
p17	P17. El director de proyectos usa el liderazgo distribuido para orientar y motivar al equipo de trabajo en la ejecución de las obras.	1	2	3	4	5
p18	P18. Los responsables directos del monitoreo y seguimiento de la inversión pública utilizan el liderazgo distribuido para concretar las actividades según el cronograma.	1	2	3	4	5
19	P19. El presupuesto disponible para la ejecución de obra se garantiza previa certificación por la gerencia de planificación y presupuesto.	1	2	3	4	5

P20	P20. Cada proyecto monitorea su disponibilidad presupuestal para el cumplimiento de la ejecución de obra de acuerdo a su programación.	1	2	3	4	5
21	P21. Los registros de presupuesto tienen el propósito de supervisar y organizar el avance físico y financiero de la obra.					
22	P22. La certificación de gasto debe contar con un registro de presupuesto detallado de los movimientos presupuestarios de la ejecución del proyecto.	1	2	3	4	5
23	P23. La aprobación del certificado presupuestal solo se emite en función a la disponibilidad presupuestal de acuerdo a la programación del proyecto.	1	2	3	4	5
24	P24. La oficina de planificación emite la aprobación del certificado presupuestal según la programación del proyecto.					
25	P25. La contratación del proveedor se realiza de manera transparente de acuerdo a la normativa vigente para dar cumplimiento de la ejecución del proyecto.	1	2	3	4	5
26	P26. La dirección de proyectos realiza una revisión exhaustiva para dar el visto bueno a la contratación del proveedor.	1	2	3	4	5
27	P27. La orden de compra se desarrolla de acuerdo al compromiso pactado para la ejecución del gasto público.	1	2	3	4	5
28	P28. La orden de compra se realiza de acuerdo a los requerimientos del área usuaria para la ejecución del proyecto de inversión.	1	2	3	4	5
29	P29. Las ordenes de servicio son emitidas de manera transparente de acuerdo a lo solicitado por el área usuaria.	1	2	3	4	5
P30	P30. Las ordenes de servicio dan cumplimiento a lo establecido en el término de referencia (TDR) para la ejecución de obras públicas.	1	2	3	4	5
31	P31. La institución cumple con la obligación de pago hacia los proveedores en el plazo establecido en relación a la orden de compra y servicio.	1	2	3	4	5
32	P32. La obligación de pago se evalúa mediante el compromiso y el reconocimiento de la deuda hacia los proveedores del proyecto en ejecución.	1	2	3	4	5
p33	P33. El monitoreo y seguimiento es permanente del gasto comprometido en la ejecución de obras públicas por administración directa.	1	2	3	4	5
34	P34. La entidad cumple de manera eficiente con la programación del gasto comprometido en la realización de los proyectos de inversión.	1	2	3	4	5
p35	P35. El personal encargado verifica la acreditación documental de manera exhaustiva y transparente de acuerdo a la norma establecida para continuar con el trámite.	1	2	3	4	5
36	P36. La acreditación documental es un requisito para el devengado del gasto en los proyectos en ejecución.	1	2	3	4	5
37	P37. Se realiza la transferencia de dinero de acuerdo al marco presupuestal establecido en el cronograma de la ejecución del proyecto.	1	2	3	4	5
38	P38. Las transferencias de dinero al proveedor se realizan mediante el código de cuenta interbancaria (CCI) para dar cumplimiento a la meta del proyecto de inversión.	1	2	3	4	5
39	P39. El pago parcial al proveedor se realiza en función a resultados y/o entregables pactados en el TDR y contrato.	1	2	3	4	5
40	P40. La entidad realiza el pago parcial de acuerdo a la ley de contrataciones de estado según su naturaleza en los proyectos de inversión pública.	1	2	3	4	5
41	P41. La institución realiza el pago total al cumplimiento de actividades del proyecto previa documentación acreditada.	1	2	3	4	5
42	P42. El personal encargado realiza el giro del pago total a los ejecutores de obra, consultores, proveedores de bienes y servicios de acuerdo a la documentación establecida.					

Gracias por su colaboración



Anexo 4: Validación de expertos

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Mg. Máximo Soto Pareja

Título de la Investigación: Dirección de proyectos y ejecución del gasto en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba, periodo 2023.

Objetivo: Establecer la relación entre la dirección de proyectos y la ejecución del gasto en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba, periodo 2023.

Unidad de análisis: Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas.

Investigador: Bach. Wilson Pedraza Anguiosa

Instrumento cuestionario: Dirección de proyectos

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología				X	
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
9	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = \frac{(a+b+c+d+e)}{50} = \frac{(0 + 24 + 20)}{(50)} = 88\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 11 de enero del 2024


 Universidad Nacional Micaela Bastidas
 (del Área 0501)
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
 Escuela Académica Profesional de Administración

 Mg. Máximo Soto Pareja
 DOCENTE ORDINARIO



FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Mg. Máximo Soto Pareja

Título de la Investigación: Dirección de proyectos y ejecución del gasto en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabamba - Tambobamba, periodo 2023.

Objetivo: Establecer la relación entre la dirección de proyectos y la ejecución del gasto en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabamba - Tambobamba, periodo 2023.

Unidad de análisis: Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabamba.

Investigador: Bach. Wilson Pedraza Anguiosa

Instrumento cuestionario: Ejecución del gasto

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología					X
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia					X
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
9	Muestra una organización lógica	Organización				X	X
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

$$\text{COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: } C = \frac{(a+b+c+d+e)}{50} = \frac{(0 + 28 + 15)}{(50)} = 86\%$$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 11 de enero del 2024

Universidad Nacional Micaela Bastidas
de Arequipa
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Escuela Académica Profesional de Administración

Mg. Máximo Soto Pareja
DOCENTE ORDINARIO

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: **Mg. Danny Mark Paira Céspedes**

Título de la Investigación: Dirección de proyectos y ejecución del gasto en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabamba - Tambobamba, periodo 2023.

Objetivo: Establecer la relación entre la dirección de proyectos y la ejecución del gasto en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabamba - Tambobamba, periodo 2023.

Unidad de análisis: Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabamba.

Investigador: Bach. Wilson Pedraza Anguosa

Instrumento cuestionario: Ejecución del gasto

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología					X
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia					X
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					X
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
9	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

$$\text{COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: } C = \frac{(a+b+c+d+e)}{50} = \frac{(0 + 14 + 20)}{(50)} = 88\%$$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 11 de enero del 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS DEL PERÚ
FACULTAD DE INGENIERÍA

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: **Mg. Danny Mark Paira Céspedes**

Título de la Investigación: Dirección de proyectos y ejecución del gasto en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabamba - Tambobamba, periodo 2023.

Objetivo: Establecer la relación entre la dirección de proyectos y la ejecución del gasto en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabamba - Tambobamba, periodo 2023.

Unidad de análisis: Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabamba.

Investigador: Bach. Wilson Pedraza Anguosa

Instrumento cuestionario: Dirección de proyectos

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología				X	
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
9	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
TOTAL			a	b	c	d	e

$$\text{COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: } C = \frac{(a+b+c+d+e)}{50} = \frac{(0 + 24 + 20)}{(50)} = 88\%$$

%

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 11 de enero del 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN



FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Mg. Jessica Lisbeth León Vicencio

Título de la Investigación: Dirección de proyectos y ejecución del gasto en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabamba - Tambobamba, periodo 2023.

Objetivo: Establecer la relación entre la dirección de proyectos y la ejecución del gasto en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabamba - Tambobamba, periodo 2023.

Unidad de análisis: Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabamba.

Investigador: Bach. Wilson Pedraza Anguosa

Instrumento cuestionario: Dirección de proyectos

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología					X
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia					X
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
9	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = \frac{(a+b+c+d+e)}{50} = \frac{(0+28+15)}{(50)} = 86\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 11 de enero del 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSE MARIA APURUCAS
Mg. JESSICA L. LEÓN VICENCIO



FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Mg. Jessica Lisbeth León Vicencio

Título de la Investigación: Dirección de proyectos y ejecución del gasto en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba, periodo 2023.

Objetivo: Establecer la relación entre la dirección de proyectos y la ejecución del gasto en la inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cotabambas - Tambobamba, periodo 2023.

Unidad de análisis: Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cotabambas.

Investigador: Bach. Wilson Pedraza Anguiosa

Instrumento cuestionario: Ejecución del gasto

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología					X
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia					X
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
9	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

$$\text{COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: } C = \frac{(a+b+c+d+e)}{50} = \frac{(0+24+20)}{(50)} = 88\%$$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 11 de enero del 2024



Anexo 6: Fotografías de encuestas



