

# TRABAJO FINAL

*por Mirella Diaz*

---

**Fecha de entrega:** 22-feb-2023 06:19p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2020789390

**Nombre del archivo:** 2023\_02\_04\_TSP\_MMDL\_-\_VF\_subsanado.docx (433.66K)

**Total de palabras:** 26236

**Total de caracteres:** 151350



Universidad  
Inca Garcilaso de la Vega

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS

ECONÓMICAS

<sup>2</sup> Los proyectos de inversión pública y la eficiencia del gasto público en el  
Gobierno Regional Metropolitano de Lima, Cercado de Lima, Lima, 2022. <sup>25</sup>

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el título profesional de Licenciado en Economía

**AUTOR**

Díaz Lopez, Mirella Mercedes

**ASESOR**

Mejía Hidalgo, Patricia Ysabel

Lima, 04 de enero de 2023

## Índice

133	1	5
	2	6
	3	7
3	1	8
	1.1.	8
	1.1.1.	8
	1.1.2.	8
	1.1.3.	8
	1.1.4.	8
	1.2.	8
	1.3.	8
	1.3.1.	8
	1.3.2.	9
	1.4.	11
	1.4.1.	11
	1.4.2.	11
	1.4.3.	11
	1.5.	12
	1.5.1.	12
47	1.5.2.	12
47	2	14
	2.1.	14
19	2.2.	14
	2.2.1.	16
	2.2.2.	18
	2.2.3.	20
	2.2.4.	22
	2.2.5.	24
	2.2.6.	27
	2.2.7.	28

2.2.8. Eficiencia .....	29
2.2.9. Eficiencia del Gasto Público.....	30
2.3. Marco teórico específico.....	33
2.3.1. Variable independiente: Proyectos de inversión pública .....	33
2.3.2. Variable dependiente: Eficiencia del gasto público .....	36
3 Capítulo III: Aplicación Profesional .....	39
3.1. Contexto laboral situacional .....	39
3.1.1. Fortalezas .....	39
3.1.2. Debilidades .....	40
3.1.3. Ambiente laboral .....	41
3.1.4. Condiciones de trabajo .....	42
3.1.5. Impacto de las condiciones de trabajo .....	42
3.2. Descripción de las actividades realizadas por el bachiller.....	44
4 Capítulo IV: Aplicación práctica .....	53
4.1. Desarrollo práctico de las contribuciones planteadas por el bachiller en la empresa.....	53
4.1.1. Síntesis de la realidad problemática.....	53
4.1.2. Problemas, hipótesis y objetivos .....	58
4.1.3. Propuesta de solución del problema.....	59
5 Conclusiones .....	77
6 Recomendaciones.....	79
7 Referencias.....	81
8 Anexo 1 .....	86
9 Anexo 2 .....	88
10 Anexo 3 .....	90
11 Anexo 4 .....	92

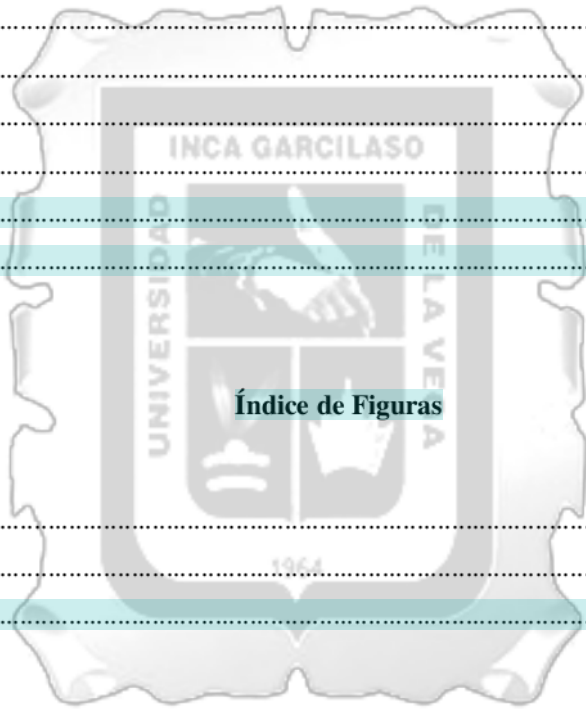


**Índice de Tablas**

Tabla 1 .....	44
Tabla 2 .....	46
Tabla 3 .....	47
Tabla 4 .....	47
Tabla 5 .....	48
Tabla 6 .....	48
Tabla 7 .....	49
Tabla 8 .....	50
Tabla 9 .....	50
Tabla 10 .....	51
Tabla 11 .....	73
Tabla 12 .....	74

**Índice de Figuras**

Figura 1 .....	56
Figura 2 .....	63
Figura 3 .....	65



## Introducción

En el sector público, se ha podido identificar una relación entre el manejo de <sup>55</sup> la política fiscal y el nivel de actividad económica; a través de los años, también se ha dejado notar que hay otras variables externas que influyen en las decisiones de mayor gasto público, tal como lo menciona Jiménez et al. (2018) afirma que los mandatos locales son fundamentales en todo momento, puesto que, proyecta el consumo estatal, la misma que se caracteriza por ser usualmente muy variable a choques externos, principalmente políticos; a pesar de ello, son de gran importancia <sup>161</sup> para contribuir al desarrollo económico de la ciudadanía.

De la <sup>20</sup> revisión de la literatura, muchos autores como Revilla Cortez (2019) coinciden con la premisa de <sup>20</sup> que los gobiernos subnacionales, es decir, los gobiernos locales y regionales tienen un rol clave para incentivar la descentralización económica en el país, ya que actualmente cuentan con mayor independencia del gobierno central para ejecutar su presupuesto en inversión pública.

En este contexto, <sup>25</sup> el presente Trabajo de Suficiencia profesional busca abordar <sup>10</sup> el análisis de la relación entre los proyectos de inversión pública y la eficiencia en el gasto público en el <sup>3</sup> Gobierno Regional Metropolitano de Lima, a lo largo de cuatro capítulos, que contiene en su primer capítulo, la información y estructura de la entidad donde se desarrolla el presente trabajo, seguido por el segundo capítulo, el cual presenta el marco teórico nacional e internacional de investigaciones relacionadas al tema propuesto; el tercer capítulo, explica <sup>36</sup> el contexto laboral y la descripción de actividades realizadas por el bachiller en la entidad donde se desarrolla el análisis de este trabajo, hasta finalmente, la aplicación de una propuesta de mejora a los problemas <sup>36</sup> identificados y mencionados en los capítulos anteriores.

## Resumen

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional propone la implementación de un Sistema de seguimiento de procesos administrativos y operativos para la fase de Programación Multianual de Inversiones la cual será aplicable para las áreas de Planeamiento y Presupuesto; Oficina de Programación Multianual de Inversiones; la Unidad Formuladora y la Unidad Ejecutora de Inversiones de la Subgerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional Metropolitano de Lima, pliego de la Municipalidad Metropolitana de Lima, que cuenta con autonomía administrativa y económica; y que asume funciones de Gobierno Regional.

De acuerdo a la actual directiva de inversión pública INVIERTE.PE, la primera fase del ciclo de inversiones, inicia con la fase de programación multianual de inversiones (PMI) cuya finalidad es relacionar el planeamiento estratégico con el proceso presupuestario a través de la elaboración de un portafolio de inversiones que cumplan con los criterios especificados para cada sector, asimismo, que se alinee con los objetivos de desarrollo territorial establecidos

Esta propuesta tiene el objetivo de mejorar los procesos de comunicación y coordinación entre estas áreas, permitiendo sustentar adecuadamente la solicitud de financiamiento con recursos propios y endeudamiento a la Dirección General de Tesoro Público del MEF; así como llevar a cabo la ejecución de una amplia cartera de inversiones que permitan fomentar el desarrollo integral sostenible, la promoción de la inversión Pública y privada, procurando condiciones sociales, económicas y ambientales favorables, en beneficio de los ciudadanos de Lima Metropolitana.

**Palabras Clave:** Programación Multianual de inversiones, inversión pública, presupuesto, Unidad Formuladora, Unidad Ejecutora de Inversiones.

### Abstract

According to the current public investment directive INVIERTE.PE, the first phase of the investment cycle begins with the multiannual investment programming phase (PMI) whose purpose is to link strategic planning with the budget process through the development of an investment portfolio that meets the criteria specified for each sector, also aligned with the established territorial development objectives.

<sup>21</sup> The present work of professional sufficiency proposes the implementation of a monitoring system of administrative and operational processes for the Multiannual Investment Programming phase, which will be applicable to the areas of Planning and Budget; Multiannual Investment Programming Office; the Formulation Unit and the Investment Executing <sup>1</sup> Unit of the **Regional** Infrastructure Submanagement of the Metropolitan **Regional Government** of Lima, a branch of the Metropolitan Municipality of Lima, which has administrative and economic autonomy; and which assumes the functions <sup>127</sup> of the Regional Government.

The purpose of this proposal is to improve the communication and coordination processes between these areas, allowing to adequately support the request for financing with own resources and indebtedness to <sup>1</sup> the General Directorate of Public Treasury of the MEF; <sup>179</sup> as well as to carry out the execution of a broad portfolio of investments that allow to promote sustainable integral development, the promotion of public and private investment, seeking favorable <sup>33</sup> social, economic and environmental conditions, for the benefit of the citizens of Metropolitan Lima.

**Key words:** Multiannual investment programming, public investment, budget, formulating department, investment executing department.

3

## Capítulo I: Información general de la institución

### 1.1. Datos generales

#### 1.1.1. Razón social

Gobierno Regional de Lima Metropolitana

#### 1.1.2. Ruc

20518396332

#### 1.1.3. Dirección

Av. Bolivia Nro. 320 Cercado de Lima, Lima, Perú.

#### 1.1.4. Contacto

Señor Silvio José Romero Chávez – Bravo, Subgerente Regional de Infraestructura.

### 1.2. Actividad principal

8 El Gobierno Regional Metropolitan de Lima (GRML), es un órgano desconcentrado de la Municipalidad Metropolitana de Lima, de acuerdo al Edicto N° 254, publicado en el Diario Oficial El Peruano el 07 de mayo del 2003, ésta institución pública tiene por finalidad coordinar, organizar, crear y gestionar las condiciones necesarias para el eficiente desarrollo del proceso de transferencias y recepción de funciones y competencias sectoriales del Gobierno Nacional hacía la Municipalidad Metropolitana de Lima.

117 Asimismo, el Reglamento de Organización y Funciones del GRML, aprobado por Ordenanza N° 1029 y modificada por Ordenanza N° 1140, da autoridad entre otras funciones, a 82 elaborar estudios de pre inversión, expedientes técnicos, ejecutar y evaluar ex post los proyectos de inversión pública de alcance regional.

3

### 1.3. Reseña histórica y realidad problemática

#### 1.3.1. Reseña histórica de la institución

85 El Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana, mediante Edicto N° 254 de 4 fecha 25 de abril de 2003, se constituyó como un órgano desconcentrado de la Municipalidad Metropolitana de Lima con autonomía técnica, económica, financiera y administrativa, constituyendo el Pliego Presupuestal N° 465 cuyo Reglamento de Organización y Funciones ha sido debidamente aprobado por el Consejo Metropolitano, mediante Ordenanza N° 1029-MML 4 modificada posteriormente por la Ordenanza N° 1140-MML.

Cabe señalar que, recientemente el Concejo Municipal fortaleció el carácter regional de la Municipalidad de Lima, por medio de una sesión ordinaria, logrando el cambio de denominación del Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana, órgano desconcentrado de la comuna que coordina las transferencias y recepción de competencias sectoriales del Gobierno Nacional a la institución edil, por el de Gobierno Regional Metropolitano de Lima.

Esta disposición fue oficializada mediante la Ordenanza N° 2511-2022 firmada por el alcalde de Lima, Arq. Miguel Romero Sotelo, la cual precisa que el ahora Gobierno Regional Metropolitano de Lima es dependiente de la Alcaldía Metropolitana de Lima, manteniendo su autonomía inicial, encargado de gestionar los procesos de transferencia y recepción de funciones y competencias sectoriales del Gobierno Nacional hacia la Municipalidad. Asimismo, contará con las atribuciones para ejercer las funciones regionales producto de esta transferencia.

### 1.3.2. Realidad problemática de la institución

Según los diferentes aportes teóricos, a través de los años se ha mostrado una relación entre el manejo de la política fiscal y el nivel de actividad económica; esto implica que el incremento de la renta real puede estimular el gasto público. Asimismo, se han analizado otras variables que influyen en las decisiones de mayor gasto público, tales como las decisiones políticas, la presencia de conflictos sociales, así como una relación inversa entre el crecimiento del gasto público y la disminución del crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI).

En el contexto de los países latinoamericanos, a pesar del crecimiento de la inversión pública en los últimos años, se observa que hay gran cantidad de conflictos sociales asociados a la inconformidad de la población con respecto a los servicios públicos que reciben de sus instituciones públicas, que en muchos casos son consecuencia de la corrupción, el inadecuado manejo de política fiscal, los bajos niveles de asignación de los recursos financieros, los niveles de ejecución presupuestal y la restricción de capacidades técnicas que limitan la ejecución de las inversiones públicas.

En el Perú, se ha recogido los resultados de los recientes estudios publicados por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), los cuales indican que la situación económica acumulado del Perú al presente año, posterior al escenario de la emergencia nacional a causa de la pandemia COVID-19, ha registrado un mayor dinamismo debido a la recuperación de la actividad económica que implica una mayor recaudación de ingresos tributarios y los mayores



precios de minerales de exportación e hidrocarburos; sin embargo, la actividad económica aún no iguala los niveles de crecimiento pre pandémicos (BCRP, 2022).

Por otro lado, ante la coyuntura política de la actual guerra que se viene desarrollando entre Rusia – Ucrania, el Perú ha registrado un incremento en las importaciones, debido al encarecimiento de los insumos como el petróleo y sus derivados, alimentos e insumos industriales.

A pesar de ello, respecto a la inversión pública, se ha presentado un aumento, el cual proviene principalmente de la ejecución de gasto público de los Gobiernos subnacionales, un ciclo que se suele observar en el último año de gestión de las autoridades regionales y locales. Sin embargo, la situación del estado peruano y sus deficiencias en la provisión de bienes y servicios públicos se manifiesta en todos los sectores y niveles de gobierno; durante el contexto internacional de la pandemia por el virus del COVID-19 se ha dejado en evidencia las falencias del estado y acrecentándose los conflictos sociales (BCRP, 2022).

Con el objetivo de dinamizar la economía, proveer la participación del estado mediante la ejecución de inversiones y lograr reducir brechas de acceso a servicios públicos de calidad, en el Perú, existe un marco normativo en materia de inversión pública para todos los niveles de gobierno denominado Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (INVIERTE.PE), el cual se encuentra vigente desde el año 2017 y su creación buscaba corregir las falencias halladas en la provisión de bienes y servicios públicos del sistema anterior.

En ese sentido, la programación multianual y el enfoque de cierre de brechas del actual sistema de inversión pública considera mejorar la asignación de recursos financieros, esta premisa requiere que las instituciones públicas gestionen sus sistemas administrativos, tales como planeamiento y presupuesto como parte importante del ciclo de inversión, por sus implicancias en la promoción del desarrollo de las inversiones, sobretodo, cuando estas se encuentran en etapa de ejecución.

De acuerdo al análisis institucional realizado en el GRML, se ha podido identificar que el organigrama y su manual de organización y funciones no ha sido actualizado desde su aprobación en el año 2008, pese a que el marco normativo en materia de inversión pública tuvo modificaciones de gran impacto en el año 2017.

Sin embargo, las acciones y actividades concernientes a la elaboración de estudios y ejecución de proyectos de inversión del GRML se encuentran enmarcadas en la normativa

vigente, considerando que el GRML asume funciones como Gobierno Regional Metropolitano de Lima.

En este contexto, en los últimos años se ha logrado identificar que su ejecución de gasto de capital destinado a inversiones, en ningún periodo supera el 75%, siendo el año 2018, el más deficiente en gasto público con tan solo 8.3%.

El problema en el GRML es el bajo nivel de ejecución de proyectos de inversión pública y su impacto en el gasto público. En consecuencia, la importancia en la solución de dicho problema permitiría mejorar la prestación de acceso a servicios públicos a la población de Lima Metropolitana mediante la eficiencia del gasto público de la institución.

#### 1.4. Misión, Visión y Valores

De acuerdo con la información encontrada en la página web del GRML, se encontró como misión, visión y valores, lo que se presenta a continuación:

##### 1.4.1. Misión

Promover el desarrollo sostenible de la población de Lima Metropolitana, a través de una adecuada gestión y coordinación del proceso de transferencia y recepción de funciones y competencias sectoriales del Gobierno Nacional de manera transparente, eficaz y eficiente.

##### 1.4.2. Visión

Ser una institución líder, moderna en la gestión Pública, capaz de fomentar el desarrollo integral sostenible, la promoción de la inversión Pública y privada, procurando condiciones sociales, económicas y ambientales favorables, brindando sus servicios de manera oportuna, transparente y confiable a los ciudadanos a través del ejercicio de las competencias sectoriales en la provincia de Lima, como un gobierno democrático e institución pública de excelencia en el Perú.

##### 1.4.3. Valores

El GRML actualmente no ha publicado en su portal de transparencia, los valores institucionales que direccionan la consecución de sus objetivos.

Sin embargo, mediante Resolución de Gerencia Regional N° 060-2022-MML/PGRLM-GR de fecha 17 de marzo del presente año, se publica la ampliación del Plan Estratégico Institucional (PEI) del periodo 2021 hasta el 2025, el cual constituye el principal instrumento de



gestión, en el marco de las políticas institucionales, que orienta la gestión estratégica de mediano plazo y donde se detallan los lineamientos y valores institucionales, siendo los siguientes:

- **Eficiencia:** *Obtener buenos índices productivos en todas las áreas que conforman la institución.*
- **Honestidad:** *Ser una institución transparente con la participación de todo el equipo de trabajo.*
- **Compromiso:** *Lograr los objetivos establecidos en el plazo determinado con el apoyo constante de los colaboradores involucrados para tal fin.*
- **Colaboración:** *Ser parte de una institución que tiene grandes responsabilidades con la comunidad, requiere la participación y colaboración de todas las unidades orgánicas para la consecución de los propósitos institucionales.*
- **Excelencia:** *Lograr los objetivos institucionales por medio de una gestión transparente con buenas prácticas que orienten al logro de resultados.*

3

### 1.5. Descripción del área donde el bachiller realizó sus actividades

#### 1.5.1. Área 1: Subgerencia Regional de Infraestructura

Dentro de la experiencia laboral acumulada en el GRML, entidad donde se logró desarrollar profesionalmente y adquirir conocimientos en relación a los procesos de gestión pública, específicamente como parte de la Subgerencia Regional de Infraestructura, cuyas funciones se relacionan principalmente con la elaboración de los estudios de pre inversión, la dirección y supervisión de la elaboración de los expedientes técnicos de toda inversión en el ámbito de su competencia sectorial en materia de viabilidad, transportes, comunicaciones, telecomunicaciones y construcción.

45

#### 1.5.2. Área 2: Especialista en seguimiento de inversiones

La División de Obras, que en el marco de la directiva del actual sistema de inversiones, cumple funciones como Unidad Ejecutora de Inversiones (UEI); donde actualmente se labora con el cargo de Especialista en seguimiento de Inversiones, cuyas funciones son reportadas directamente a la Subgerencia Regional de Infraestructura, siendo las principales actividades a desarrollar la sistematización de información correspondiente al avance de la ejecución física y financiera de los proyectos; actualización de las Fichas y Formatos requeridos para el registro en

fases de ejecución y cierre de inversiones <sup>6</sup> en el aplicativo informático del Banco de Inversiones del Ministerio de Economía y Finanzas.



## Capítulo II: Marco teórico

Esta investigación recoge suficientes alegatos para lograr cumplir satisfactoriamente con lo meta que la sustenta. El mismo fue intitulado: “Proyectos de inversión pública y la eficiencia del gasto público en el Gobierno Regional de Lima Metropolitana, Cercado de Lima, Lima, 2022”. Las variables de estudio se encuentran recogidas y agrupadas en la misión de este trabajo. Asimismo, cuenta con indicadores y por su puesto con dimensiones. (Anexo Matriz de Consistencia).

### 2.1. Marco teórico general

Las ideas principales que sustentan el orden de la exploración literaria frecuentaron las dos constantes: independiente y dependiente de este trabajo de Suficiencia Profesional y son las siguientes:

### 2.2. Inversión pública

Se exploró y conoció como un instrumento de categoría para la política fiscal de un país porque accede a añadir haberes y servicios de manera consciente hasta a alcanzar las brechas de encargos básicos e infraestructura necesarios para la adecuada operatividad de las entidades e instituciones públicas y el bienestar de la población en general. En ese sentido, se considera conceptos que explican su definición. Así, lo concretó la (Entidad Central de Reserva del Perú [BCRP], s.f.). También la definieron como cualquier gasto de recursos realizados por todas las instituciones del terreno público con la meta de generar, adicionar, reponer o mejorar el capital humano o físico existente de propiedad del estado para promover la facultad de brindar bienes (...) y/o servicios.

De acuerdo con la definición encontrada, cualquier Unidad pública puede estar facultada para ejecutar su presupuesto asignado para gastos de capital, por lo que, respecto al desarrollo y aceleramiento por invertir públicamente en el Perú.

Jiménez et al. (2018) afirman que los mandatos locales son fundamentales en todo momento, puesto que, proyecta el consumo estatal, la misma que se caracteriza por ser usualmente muy variable a choques externos, principalmente políticos; a pesar de ello, son de gran importancia para el provisionamiento de haberes (...) y/o servicios accesibles que coadyuven a contribuir a la tranquilidad cotidianas, así como al desarrollo económico de la ciudadanía.

Al respecto, Revilla Cortez (2019) coincide con la premisa de que los gobiernos subnacionales, es decir, los gobiernos locales tienen un rol clave para incentivar la descentralización económica en el país, ya que actualmente cuentan con mayor independencia del gobierno central para ejecutar su presupuesto en inversión pública; de este modo, se permiten aminorar las brechas de desarrollo en su ámbito de competencia. La descentralización mostrada en los últimos años ha sido posible, gracias a los cambios realizados por la jerarquía que dirige las estructuras de inversiones, y que se ha dado la tarea de movilizar el ciclo de formulaciones y el ciclo de ejecución de contratación (...) pública, además de generar autonomía, también promueve el compromiso y colaboración de autoridades locales y regionales.

Asimismo, con respecto a Ruiton Cabanillas (2018), reconfirma que es trascendental para la expansión económica de los países, así como la asignación de sus recursos eficientemente, haciendo un poco más intenso el beneficio de financiamientos / pública en materia de infraestructura, la cual permite aportar en la competitividad y productividad de empresas mediante la articulación territorial para mejorar los sistemas de distribución nacional. Su planteamiento también incluye un vínculo entre la ejecución de inversiones públicas en infraestructura y su influencia en el propósito de disminuir los niveles de pobreza, por lo que atiende la generación de empleos y el incremento en la producción agrícola que permite estimular las economías regionales.

En el Perú, el Código Civil (2016) perfila dicha variable de esta forma (Financiación pública):

Se describe como un componente de los mecanismos administrable y Financiera del Sector Público para gestionar los recursos del estado, y su objetivo es asegurarse de que las inversiones se realizan de forma tal que logren el cierre de brechas. De este modo, para atender los requerimientos de las gestiones de consumos públicos, es necesario contar con información en distintas áreas de trabajo.

- Información relacionada a la materialización del presupuesto para las inversiones efectuadas por la Dirección General de Presupuestos Públicos.
- Anualmente, se deben acceder a los planes que ameritan desembolsar para las operaciones de deuda pública del Gobierno central, así como la programación multianual de concertaciones, las cuales son propiedad de la / Directiva Global de Tesorería Estatal.

- La información sobre los gastos corrientes relacionados con la explotación y preservación del patrimonio (...) constituidos con capitales del estado y del Cuerpo Integrado de Acción (...9 Administrativa, facilitada con el permiso de la Directiva Global de Tesorería Estatal de Abastecimiento.
- El impreso formulado idóneamente por la “Banca de Trasposición”, junto a la prueba del estado de los gastos registrados por los Sectores y los datos acerca de la ejecución de inversiones se obtienen de los (“*Sistemas Nacionales de Programaciones Multianuales de papeleo de trasposición, conocido como INVIERTE.PE*”).

De lo señalado, se considera que la inversión pública es un medio para incentivar la oferta y demanda interna, logrando estimular el crecimiento económico del país en beneficio de todos los ciudadanos; para lograrlo, en el Perú se ha establecido una directiva de aplicación a todos los niveles del estado, el cual se encuentra estrechamente asociadas a otros eslabones administrativos del país con la finalidad de unificar la información como herramienta de política fiscal peruana.

#### **2.2.1. Intenciones de financiación pública en el Perú**

En este particular, muchos autores coinciden en que últimamente se ha intensificado la cobertura de actos de financiamiento estatal en los peruanos, en línea con la movilización aceleradas del PBI, causando un efecto favorable en los actores. Al respecto, en nuestro país, los modelos de financiamiento se definen como la “Asistencia temporales canceladas total o paulatinamente con tesorería pública y destinadas a crear papel monedas, fomentar el talento humano, institucional, intelectual y/o natural. Con el objeto de diseñar, especializar, efectivizar, desarrollar o restaurar la proporción de producción o los servicios” (R. D. No 001-2019-EF/63.01, 2019).

De acuerdo con Jiménez et al. (2018) los efectos de estos modelos de consumos públicos local concentran la mayor parte del financiamiento del Gobierno Peruano, como consecuencia del limitado tiempo para la ejecución de las inversiones, que en promedio suelen ser periodos de un año y requieren poca inversión. Adicionalmente, se ha distinguido que el acercamiento a la base de consumo, la capacidad de gestión y los efectos del ciclo político son factores que tienen un gran impacto en los paquetes de transposición / pública en terrenos locales en el Perú. La evidencia a lo largo de los años asegura que hay una contrastación contable en la desaceleración

12

de la inversión pública local y los periodos post electorales de los gobiernos locales, también se menciona que cuando las autoridades locales no son reelectas, suele reducirse la inversión pública; esto se puede explicar por la demora que se presenta en la transferencia de funciones y la poca experiencia en gestión pública por parte de los nuevos alcaldes y/o gobernadores regionales. Respecto a las fuentes de financiamiento para gastos de capital en gobiernos locales suelen tratarse de transferencias por parte del Gobierno Central, usualmente se tratan de transferencias por recaudación en la explotación de recursos naturales, recursos ordinarios u operaciones de crédito; sin embargo, tan solo un 5% de consumos de capitales movilizados por los gobiernos locales han sido financiados con recursos propios.

Cabe señalar que el paquete de trabajo de consumo estatal emprendidos por el Gobierno Nacional es más complejo y muchos de ellos requieren mayores recursos financieros para ser invertidos; en consecuencia, sus plazos de ejecución suelen ser más largos que los de las inversiones locales y causan un mayor impacto en todo lo referente a los aspectos económicos del país.

En ese sentido Llerena y Coello (2019) en su análisis, describe como los choques externos tales como los conflictos sociales fluctúan en el enfoque de las inversiones del Gobierno Central, específicamente, los hidrocarburos vienen siendo los más dañados en los actuales momentos de la economía, además, tiende a hacer una de las estructuras que más impacta en la economía nacional sobre todo por el petróleo y sus derivados, ya que, participa en el debacle de su potencial rubro y consecuentemente genera limitaciones en los recursos... fiscales, así como a la adicción de abastecimiento/ internacional; causando un incremento en los precios de los productos derivados que son comúnmente utilizados como recurso importante para los vehículos de combustión interna que actualmente dominan el mercado peruano; entonces, para minimizar los efectos de las controversias en este terreno, se propone el robustecimiento de la institucionalidad y jerarquía de gobierno para movilizar mesas de dialogo en búsqueda de restaurar las contradicciones sociales suscitados debido a la inconformidad de la población con los proyectos de inversión propuestos por el Estado, gran parte de ellos se trata de conflictos socioambientales.

Para Céspedes Gargate (2020), también, hay conexión sobre las variables discutidas, causando un alto grado de incidencia en el esparcimiento económico del país. Como resultado de



su investigación, se explica que esta relación se da cuando las demandas y reclamos de las poblaciones más vulnerables no son escuchadas por parte de las instituciones públicas debido a que usualmente se trata de comunidades aisladas; en consecuencia, se generan grandes conflictos sociales que interrumpen la cantidad de tareas / económicas de la región involucrada. En ese sentido, se propone que los proyectos de inversión para estas comunidades deben orientarse a proveer servicios públicos que generen bienestar en la habitabilidad de la población; esto es, implementar sistemas de saneamiento de servicios básicos, acceso a agua potable, reducción de brechas existentes en salud, educación y transporte, implementar proyectos de capacitaciones técnicas de acuerdo a las tareas primordiales en la economía de la comunidad; además, las decisiones políticas deberían contar con planificación a largo plazo, como estrategia de desarrollo y como una alternativa de solución para prevenir que se desaten controversias en la población ante la figura inversionista.

<sup>175</sup> De lo señalado en el párrafo anterior, se determina que como consecuencia de los logros económicos presentados por el país recientemente, se ha visto un incremento en el volumen de los modelos de trabajo de inversión en el Perú, apostando principalmente por revindicar inversión en servicios (...) básicos, tales como agua y saneamiento, servicios de infraestructura vial, entre otros. Al respecto, muchos autores han coincidido que generalmente la infraestructura de carreteras participa en la movilización económica de las regiones debido a su particular impacto en las redes de distribución, de este modo, se facilita el flujo de mercancía desde distintos puntos, favoreciendo a la oferta y demanda, sobretodo de los mercados internos. Sin embargo, no siempre la población se encuentra de acuerdo con las propuestas de inversión pública del gobierno, es cuando se generan conflictos sociales, obstaculizando y/o atrasando el alcance de las obras, por estos, sería bueno que las propuestas de paquetes de inversión estatal para cada ámbito de aplicación, mida realmente la cantidad de habitantes beneficiarios y estudie de manera correcta cuales serían las externalidades la implementación de dichos proyectos.

### <sup>13</sup> 2.2.2. *Sistema nacional de inversión pública*

Antes de que se estableciera los propósitos que regularán explícitamente las inversiones públicas en Perú, existía una ... “Planificación encargada de los sistemas del país que provienen de la misma organización de planificación”. Este se disolvió en 1992, asumiendo su rol <sup>164</sup> el ministro de Economía y Finanzas.

Actualmente, conforma los estilos administrativos del estado por Ley, estos sistemas “tienen por objeto controlar el uso de los activos por parte de las organizaciones que integran los alcances de la administración estatal, fomentando calidad y la eficiencia” (Ley N.º 29158, 2007)

En consecuencia, este sistema se esfuerza por cumplir los objetivos nacionales como herramienta de acción los gastos de carácter público mediante la puesta en marcha de lineamientos, normas, procedimientos, técnicas y otros medios que garanticen su correcto funcionamiento y la motivación entre los diferentes equipos del gobierno.

Con el fin de incrementar la calidad de las inversiones, pero sobre todo para asegurar que el uso de los recursos públicos se realice de manera sostenible y efectiva, Perú desarrolló el primer plano nacional de financiamiento pública. Gracias a ello, se descubrieron los ciclos o procesos necesarios para materializar cada uno de los proyectos por este rubro. Esto permitió estandarizarlos y posteriormente controlarlos para que fueran aplicados gradualmente en todas las instituciones públicas del país.

Entonces, en el (2000) se conoció a (SNIP), con la intención expresa de maximizar los activos estatales acreditados para consumos pública y mejorar las capacidades de planificación de las entidades públicas a través de su alineamiento, haciendo uso de los indicadores efectivos del Estado y demás áreas involucradas en dichas operaciones. Para lograrlo, el SNIP consideró los tres procesos que se enumeran a continuación:

- Preinversión: Su misión es indagar acerca de la prefactibilidad y estudio de probabilidades que sustente la dirección del proyecto.
- Inversión: Luego de haber cubierto el primer propósito viable, se iniciaba el ciclo de gastos, a bien de elaborar esquemas técnicos y la figura / física de la obra.
- Post inversión: Comienza al término del trabajo físicos de la obra, como herramienta de control y evaluación. (Ley N.º 27293, 2002)

No obstante, el SNIP a través de los años, empezó a presentar observaciones en su funcionamiento debido a la metodología planteada, ya que, era la misma para diferentes casos, algunos mucho más complejos, donde se necesitaba un análisis mayor al propuesto; además, el planteamiento de la fase post inversión del SNIP no consideraba mediciones de impacto o efecto



de las inversiones, esto es importante porque gracias a la retroalimentación se logra replantear las alternativas de solución en otros proyectos con tipología similar. (Andía, 2004)

Posteriormente, se puso de manifiesto otro “*Sistemas Programados Multianualmente y proyección de sus Inversiones, conocido como INVIERTE.PE*” a objeto de proporcionar la metodología necesaria para asignar los elementos públicos para la atracción idónea de bienes y/o servicios que garanticen el desarrollo nacional, agilizando la coordinación (...) interinstitucional en los distintos eslabones de gobierno, se creó como un modelo imputables a las organizaciones públicas del Gobierno / Central, incluyendo las Unidades públicas no financieras, reemplazando en el 2017, al antiguo plan de gastos público (SNIP).

El sistema que se encuentra en tránsito referente a inversión pública, INVIERTE.PE, presenta como objetivo cerrar las brechas sociales, alinear los objetivos nacionales en los distintos eslabones del gobierno dentro del seno metodológico del Sistema Nacional de Planificación Estratégica, asegurar que las herramientas utilizadas en la práctica de las inversiones alcance un impacto positivo para los pobladores, prever la previsión de activos hasta el sometimiento y mantenimiento del capital gastado y finalmente aplicar los mecanismos de transparencia pública. (Código Civil, 2016).

De lo analizado, se puede concluir: Dicho sistema de intervención por gastos públicos vigente tiene un planteamiento que corrige las falencias del sistema anterior; ya que agiliza los procesos de pre inversión, articula con los esquemas antes mencionado, de este modo, se permite priorizar las inversiones de acuerdo a las metas del Plan Estratégico Nacional, además, se integra con los demás sistemas administrativos del Estado, logrando mayor transparencia pública.

### **2.2.3. Seguimiento de inversiones**

De acuerdo con la Ley 1252, que aprueba la jurisprudencia de inversión pública vigente, uno de los ciclos de inversión corresponde al conteo y supervisiones de las inversiones. Al respecto, esta fase se podría definir como el proceso de visualización y control a lo materializado a consecuencia de la inversión pública, cuyos objetivos son recopilar información y evaluarla según las observaciones financiero de las inversiones, velar por el cumplimiento de reducir las brechas existentes en infraestructura y todo aquello que involucra a servicios básicos de acuerdo con la cartera de inversiones de cada institución pública, realizar el seguimiento a la ejecución y recepción de ofrecimientos públicos culminados a la ciudadanía, la revisión

continúa del proceso y sus resultados para tomar acciones de mejora en la aplicación de la normativa, por último, la explicación de cuentas de los fondos estatales usados en la compra.

Para lograrlo, es necesaria la coordinación entre varias direcciones y órganos de control, a fin de recopilar datos que te permitan analizar qué tan favorable fueron las inversiones, estimadas multianualmente, la cuantificación del gasto público y el orden adecuado en la Entidad de Inversiones. Por lo tanto, las siguientes direcciones son importantes para el seguimiento de las inversiones:

- La dirección que admite información acerca del empuje presupuestario y las revisiones de estos en cada una de las inversiones, también, son encaminadas por *(Dirección General del Presupuesto Público)*.
- La Directiva General del Tesoro Público informa acerca de los planes anuales de los abonos relacionados con las operaciones de débitos público del Gobierno Central.
- La Dirección General de Abastecimiento Público, que informa acerca de los pagos corrientes de operatividad y resguardo de los activos originados por la inversión pública.
- Es necesario el registro oportuno del estado de cada financiamiento en el Banco de Inversiones efectuadas por entes de los Órganos de los Sistemas antes enunciados. (Código Civil, 2016)

Se debe precisar, debido a la importancia de darle seguimiento a las inversiones en sus distintas etapas y como parte del portal de transparencia económica que permite sin distinción a todos los usuarios digitales obtener la data en tiempo real de la gestión pública, se han creado distintas interfaces digitales tales: ... Banca de Inversiones, los modelos de seguimiento y consulta de transposición públicas, sistema de seguimiento a la ejecución presupuestal (consulta amigable), entre otras plataformas que se encuentran interconectadas con los distintas agrupaciones administrativas del estado con el objetivo de poder agilizar la obtención de información y preservarla. (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], s.f.)

De acuerdo con lo identificado por Barja (2019) existen desafíos relacionados con el ciclo que accede a la práctica de los trabajos de inversión en el caso de los líderes locales, como la variación entre los importes estipulados en el esquema técnico en comparación con los costos reales en el punto de realización de las obras, producto de la escasa supervisión, monitoreo y

control de las inversiones por parte de los dirigentes locales, esto origina como consecuencia las paralizaciones <sup>2</sup> en la ejecución de obras y malversación de recursos económicos en perjuicio del Estado.

Si bien es cierto, la directiva actual del sistema de inversiones, ha presentado mejoras tangibles al sistema anterior, se debe advertir que en la etapa de ejecución aún existen algunas falencias, precisamente respecto al seguimiento y control de las inversiones en ejecución. Al respecto, se puede agregar que posiblemente estas falencias se activan por la falta de ingenios en materia de inversión pública, de este modo, sin un seguimiento adecuado, aumentan las probabilidades de que se incumplan los plazos contractuales, que no se haya previsto correctamente el incremento de los costos e incluso que se pueda interrumpir la ejecución física.

#### **2.2.4. Gasto público**

El gasto público puede considerarse una herramienta del gobierno central para intervenir en la economía de forma no intrusiva con el fin de fomentar el beneficio de todos los residentes nacionales. El gasto público se ha utilizado internacionalmente para proporcionar estímulo económico, contrarrestar los efectos de la recesión, dispuestos, para reactivar la expansión económica de las naciones.

De acuerdo con el análisis realizado por Condori (2020) se indica que, el Estado peruano mediante su jerarquía de gobierno e instituciones públicas destina recursos económicos con la finalidad de acelerar un efectivo logro financieros poblacional a través de la movilización de trabajos de inversión. Acerca de, el estado otorga a gastos de capital, así como gastos corrientes para asegurar la administración pública en los gobiernos subnacionales.

Además, del estudio realizado, se concluye que en las últimas dos décadas ha habido gran evolución en el gasto público, es decir, gastos de capital y gastos corrientes; esto se corrobora con los datos de montos devengados por niveles de gobierno e incluso regiones; siendo los gobiernos locales los principales ejecutores de gastos de capital a nivel nacional.

Según explica Jiménez (2012) en toda economía el Estado tiene un rol en el mercado, cuyas características son particulares debido a que es la representación de todos los habitantes del país y busca el bienestar general, por ende, el Estado tiene la potestad de utilizar la política económica como herramienta para asegurar las condiciones favorables para promover el

bienestar social mediante gasto en sectores importantes tales como educación, salud, infraestructura, entre otros.

Es interesante analizar el comportamiento de la política fiscal luego de una recesión mundial, como la del año 2008, donde la política fiscal promueve un mayor gasto público en trabajos <sup>29</sup> de infraestructura y otros servicios públicos que impulsen la economía, a pesar de que estas inversiones se realicen con endeudamiento público, para economistas como Krugman, los beneficios del gasto público supera los costos debido al impacto en dinamizar la economía nacional luego de una recesión. Sin embargo, en contextos de recesión mundial, usualmente el gasto público también asume el rol de salvataje financiero de la economía nacional, esto ocasionaría una reducción de los gastos públicos en todo lo concerniente a bienes y otros consumos / públicos, situación que pone en peligro directamente a los rubros productivos, a familias de escasos ingresos y que se encuentran vulnerables tras una coyuntura adversa y quienes dependen de diferentes programas sociales para su subsistencia. (Dammert y García, 2013)

De la Guerra (2016) señala que la erogación de carácter monetario no solo implica el pago de los compromisos contractuales, sino que más allá de eso, tiene por finalidad convertir las rentas públicas en servicios públicos a favor de la ciudadanía en general y, por ende, del propio estado. Además, añade que se debe entender por gasto público a aquellos gastos dirigidos a la satisfacción de una necesidad colectiva, <sup>49</sup> a través de la Gestión del Estado.

Asimismo, se afirmó que las necesidades públicas contienen dos variantes, aquellas que sostienen la estructura estatal, mientras que, otras en cambio corresponden a darle prioridad a lo más básico para los ciudadanos. Finalmente, concluyó; el gasto público juega un rol importante en los ciclos económicos, convirtiéndose en más que una herramienta administrativa para convertirse en elemento indispensable para los dirigentes gubernamentales de importancia, ya que su tendencia es positiva para la tarea socio económica de un país. En ese sentido, para el caso de Ecuador, la constitución que se encuentra vigente desde el año 2008, considera priorizar la inversión en salud, educación y justicia; las cuales pueden ser financiadas de manera extraordinaria mediante ingresos no permanentes con la categoría de gasto público social. Por otro lado; en países como Colombia, los gastos en sectores como educación, salud, cultura, recreación y deporte conforman el gasto público social, de modo que, según su legislación se cubren no solo necesidades básicas sino también aquellas que involucran el desarrollo integral de



los ciudadanos, favoreciendo con esto las condiciones de cada sujeto. En los últimos años, se ha añadido una finalidad adicional al gasto público y es que, en la actualidad, es necesario que las compras públicas ya sean bienes o servicios, sean socialmente responsables, esto implica que generen oportunidades de desarrollo nacional equitativamente y se puede evidenciar con prontitud la calidad en todo lo que es gasto público a través del crecimiento de la recaudación tributaria. En concordancia con lo mencionado, cabe hacer mención que los gastos por consumo público mediante la obtención de activos y servicios son un coadyuvante de la igualdad, no discriminación y sentido solidario, de manera que las conductas económicas y contractuales tiendan a ser socialmente responsables.

#### **2.2.5. Clasificación del gasto público**

Sobre la base de la literatura que describe el gasto público como una herramienta e incluso como un deber del Estado para el buen manejo y articulación de las instituciones públicas, así como para acreditar otros activos y servicios estatales tendientes a darle un resguardo pleno a la sociedad. Desde esta expectativa, hay que partir de la base de que el gasto público se divide en categorías en función de sus objetivos. La clasificación estándar del gasto público es la siguiente:

Mediante Decreto Legislativo N° 1440, se clasifico el Gasto Público de la siguiente manera:

- 2.1 Clasificación Institucional, incluye a todas aquellas instituciones con créditos presupuestarios previamente aprobados según sus unidades ejecutoras y presupuestos institucionales.
- 2.2 Clasificación Funcional, en esta clasificación se desglosan ciertas modalidades crediticias que tienen que ver con los ejes presupuestarios aprobados por segmento, funciones y grupo funcional, a fin de destinar el presupuesto en relación con las principales acciones a tomar <sup>149</sup> según lo establecido en la planificación y política de Gobierno.
- 2.3 Clasificación Programática, en esta clasificación se reúne las asignaciones presupuestarias desglosadas en las categorías presupuestarias por Producto y Proyecto, de este modo, se puede estructurar, controlar y evaluar, tanto los objetivos y disposiciones institucionales en el desempeño de sus responsabilidades y competencias, incluyendo

directrices, políticas y actuaciones para lograr la consecución de las metas focalizadas por el Gobierno.

2.4 Clasificación Económica, integra los créditos presupuestarios por consumos corrientes, definido como aquellas erogaciones periódicas para la compra, licitación de bienes, por ende, servicios, así como la transferencia de aportes interinstitucionales del sector público; y otros consumos de capital, visualizados para la compra de patrimonios financieros y no financieros, también comprende los gastos de inversión financiera y las ayudas a los líderes locales para programas de inversión pública que permiten la producción esperada y sujeta a la capacidad de capital invertida, es decir, todos aquello que condujo a un verdadero y profundo análisis, trabajos y adquisición de productos de capital por parte de la administración central; y finalmente por gastos en servicio de deuda, relacionados con el vencimiento asociados de bonos y (...) letras, incluso, los créditos ofrecidos al gobierno, y las deudas del país manejadas mediante: el Banco de la Nación, e interés generado por la deuda externa.

2.5 Clasificación Geográfica, agrupa los créditos en concordancia con los ejes presupuestarios de cada ámbito geográfico al que se designa. (Código Civil, 2018)

En relación con la clasificación del gasto público a nivel mundial, muchos autores coinciden en la consideración de dos tipos de gasto, la primera que hace referencia a los de operaciones y mantenimiento, mientras que, por otro lado, se ubican los gastos en inversión denominadas gasto de capital.

Según Troya (2014) anteriormente se solía denominar gastos ordinarios y extraordinarios, en relación a los ingresos que originaban cada uno de los gastos. Otros enfoques, denominaban gastos ordinarios a aquellos destinados a los egresos habituales o administrativos en el ejercicio del funcionamiento de las entidades públicas; mientras que, por otro lado, los gastos extraordinarios hacían referencia a cubrir con necesidades no previstas, siendo estas eventuales o no repetitivas en el ejercicio usual. En ese mismo marco, se señala que existen otros tipos de gastos públicos que realiza el Estado en la intervención de la economía y sus entornos, tales como:

- El gasto productivo, similar al concepto del gasto de capital para el caso peruano, cuya finalidad es la creación de bienes y servicios.

- El gasto exterior, cuyos gastos generan rentas y son parcialmente transferidas al Estado.
- El gasto-precio, estos gastos hacen incluyen la obtención de servicios y bienes de la mano del Estado directamente a proveedores.
- El gasto-subvención, que no genera contraprestación alguna, y está orientada a solventar gastos para las poblaciones en situación de vulnerabilidad.

Estas precisiones mencionan que el gasto público tiene diferentes enfoques y se dirige a distintos beneficiarios según su relación con el Estado. Asimismo, también se puede clasificar con relación a las funciones del estado, tales como gastos en seguridad, educación, sanidad, y defensa ambiental. Además, para Villegas (como se citó en Troya, 2019) la clasificación del gasto se conceptualiza y divide de la siguiente manera:

- Por su objeto, esta clasificación consiste en el destino de los gastos, ya sean para cubrir deuda pública, aminorar pasivos contraídos por el Estado, adquisición de bienes de consumo, transacciones sin contraprestación, gastos por la compra de valores, acciones u otros.
- Por su carácter económico, tiene fuerte inclinación económica, ya que, refleja la naturaleza (...) económica anunciadas como movimiento del estado y cuanto impactan como política fiscal. Aquí se incluyen los gastos de capital y gastos corrientes.
- Por sus finalidades y funciones, se compone esquematizando su naturaleza en los criterios de gasto / estatal, cuya pericia es alcanzar la misión de cada organización / pública.
- Por sus categorías programáticas, se clasifica en concordancia a los activos financieros a cada una de las categorías del presupuesto público.
- Por su fuente de financiamiento, se clasifica el gasto incluyendo los alcances de dicho financiamiento, y la naturaleza de la contraprestación con relación a las necesidades públicas que se cubren.

Finalmente, según la revisión de distintos autores, el gasto público se puede clasificar tanto por la naturaleza del gasto, como por la relación del Estado con sus beneficiarios e incluso, también se puede clasificar por el enfoque o función que el Estado asume para dirigir el gasto público.

### 2.2.6. Administración pública del gasto

Respecto, se debe considerar inmensamente la responsabilidad política y técnica que implica una eficiente gestión de los recursos públicos, en aplicación al caso peruano, Parodi (2022) cuestiona que motivaciones lleva a una autoridad tomar decisiones en materia política y económica y cómo es que se evalúan sus posibles impactos, ya que hay que considerar que uno de los principios económicos son los recursos escasos frente a una cantidad ilimitada de necesidades. La política peruana suele utilizar conceptos populistas para ganar electores o crear simpatía entre las masas; sin embargo, no consideran que la economía y riqueza de un país tiene límites y es necesario que la gestión pública evalúe el costo de oportunidad en el gasto público, la mejor alternativa sería considerar la evidencia empírica antes de decidir cómo organizar distribución de los recursos públicos, evaluando los efectos inmediatos y posteriores de una inversión.

De acuerdo con Chilán et al. (2016) para asegurar que el gobierno se gestione efectivamente de manera autónoma y descentralizada, es necesario implementar estrategias, metodologías y procesos que, entre otras cosas, orienten el logro de metas. Estas metas deben ser evaluadas mediante la aplicación de distintos indicadores que permitan medir la eficiencia, eficacia y desempeño para que su aplicación tenga un impacto social positivo en la sociedad. En esta situación, se aconseja la implementación de proyectos de inversión social en apoyo al desarrollo comunitario.

Mientras que Hernández (2020) considera que la ventaja competitiva de cualquier institución es el recurso humano, siendo el factor humano el motor que permite avanzar a cualquier tipo de institución, ya que de estos depende la consecución de los objetivos estratégicos. Así pues, la premisa de éxito se basa en la organización de las instituciones y quienes la conforman.

Si bien es cierto, las instituciones públicas no siempre son meritocráticas ya que suelen intervenir tanto factores externos como políticos en la conformación de los equipos de trabajo, si se debe considerar que es necesario contar con profesionales calificados para asumir cargos públicos de importancia institucional, como quienes tienen la complicada tarea de gestionar de la manera más eficiente posible el gasto público institucional, ya que cualquier error o intervención



inadecuada puede significar una malversación de fondos públicos, lo cual se encuentra tipificado como delito y tiene pena privativa de la libertad.

De acuerdo con el informe realizado por el Consejo Fiscal del Perú (2018) el análisis sobre política fiscal indica que, hay una relación directa entre el gasto público y el crecimiento del PBI, siempre que este se encuentre compuesto en mayor medida por gasto de capital, por lo que, de este informe se puede entender la importancia de la gestión del gasto público y su composición como parte de las herramientas fiscales para incrementar la efectividad del estímulo fiscal.

Para Albi y Onrubia (2015) es esencial la reducción de costos en la gestión de gasto público, esto implica reducir costos transaccionales de la organización pública, aminorar costos para obtener y transmitir información pública necesaria para una eficiente gestión pública, ya sea como administrador de gasto público o desde cualquier otra tribuna de la administración pública. Al respecto, se mencionan que existen algunos costos de garantía, el cual hace referencia a la incertidumbre de que se presenten decisiones políticas que cambien en el futuro los compromisos pactados inicialmente. Aquí se puede precisar que representa un riesgo para las intervenciones o gestión del gasto público mediante ejecución de proyectos de inversión, debido a que estos cambios pueden producir tensión entre los proveedores y consecuentemente, contingencias legales para la administración pública encargada de gestionarlo.

En conclusión, la gestión de gasto público se puede evaluar desde distintos enfoques, sin embargo se coincide en que tiene un rol sumamente importante en la economía nacional, por lo que se requiere considerar con precaución en que se gastan los recursos públicos, en cumplir con las obligaciones contractuales para evitar complicaciones legales y evaluar de manera objetiva el impacto social que genera la ejecución de esos gastos.

### ***2.2.7. Ejecución del Gasto público en gobiernos regionales***

Para lograr ejecutar gasto tanto en gobiernos regionales como en instituciones públicas, se debe considerar al presupuesto público como instrumento de gestión estatal, cuya finalidad es asignar recursos financieros disponibles tanto para gastos corrientes como para gastos de capital. En ese contexto Cachata (2018) considera que la gestión presupuestaria es el nexo entre lo que se pretende gestionar y lo que permiten los recursos financieros asignados para ser gestionados durante un periodo de tiempo específico. Por lo tanto, para la ejecución del gasto en los

gobiernos regionales, estos deben anticiparse a sustentar ante la dirección de presupuesto, lo que se prevé gastar para lograr los objetivos institucionales, los cuales deben estar debidamente alineados con los planes estratégicos del nivel inmediato superior. Asimismo, también es posible evaluar la capacidad de los gobiernos regionales para gestionar mayores ingresos y su capacidad de cumplimiento en el gasto público, particularmente en el caso de los gastos de capital que tienen un impacto social. En consecuencia, el grado de eficiencia en la ejecución presupuestaria de ingresos y gastos, así como el cumplimiento de los objetivos presupuestarios, es un claro indicador de la eficiencia en la ejecución del gasto público de los gobiernos regionales.

El Plan de Desarrollo Regional Concertado, la voluntad política de las autoridades y las asociaciones civiles de cada región son variables que identificó el estudio de Tumi y Escobar (2018) sobre los factores sociales y políticos que inciden en la priorización para la ejecución del gasto público a través de inversiones en los gobiernos regionales. Para el estudio de caso mencionado, se analizó la región Puno, donde se encontró que, a pesar de que las organizaciones de la sociedad civil han propuesto gran cantidad de iniciativas de inversión por modalidad de presupuesto participativo, muchas de éstas demandas no han sido atendidas o priorizadas por el Gobierno Regional de Puno, a pesar de la posibilidad de acceder al presupuesto, esto puede atribuirse tanto a la ejecución ineficaz del gasto público asignado como a la falta de capacidad técnica en la administración para obtener mayores recursos de financiamiento del gobierno central.

De acuerdo a la literatura extraída en la investigación de Condori (2020), el Banco Mundial en cooperación con el MEF analizaron la eficiencia del gasto público en el Perú en diferentes regiones y sectores como salud, saneamiento, educación y seguridad ciudadana; midiendo la eficiencia como el efecto del gasto público en el porcentaje de la población beneficiada.

### 2.2.8. Eficiencia

De acuerdo con la RAE, la definición de eficiencia es la capacidad de lograr los resultados que se desean conseguir con el mínimo uso de recursos. En ese sentido, este término se puede aplicar como instrumento de medición ante la gestión de los recursos disponibles en distintos ámbitos. A nivel organizacional, muchas instituciones lo utilizan como indicador a fin

de medir los logros obtenidos en relación con los recursos gastados, dígase recursos a bienes, control de tiempo, recursos económicos, entre otros.

Por otro lado, Pessoa et al. (2015) mide la eficiencia en la administración de las finanzas públicas mediante el análisis enfocado en la relación entre el tesoro público y el manejo de deuda pública para conseguir los propósitos establecidos. Antiguamente, el objetivo de los gobiernos era administrar sus recursos disponibles para ejecutarlos eficientemente en cumplimiento con las obligaciones del estado. Sin embargo, actualmente, los gobiernos consideran también como objetivos el análisis de costo eficiencia, la reducción de riesgos y la administración de otras políticas económicas. La importancia de la coordinación estrecha entre el endeudamiento y la administración de recursos, es una muestra de eficiencia en la administración pública porque su buen manejo permite obtener mayor financiamiento mediante el uso adecuado de instrumentos financieros que minimicen costos y riesgos. Cabe señalar, que el desarrollo de los mercados financieros son una muestra de la estabilidad económica y política de un país.

Según Martínez (2022) la eficiencia se define como la maximización de los beneficios que brindan los recursos disponibles y se encuentra relacionada con la generación de bienes y servicios, considerándolo como uno de los conceptos más importantes de la economía, ya que mientras se genere un mejor uso de los recursos escasos se podrá beneficiar la necesidad de más personas, obteniendo como fin último el bienestar social. Asimismo, se considera eficiente a la decisión de producción que consideran su costo de oportunidad al utilizar todos sus recursos disponibles con el objetivo de maximizar su producción.

Entonces, se puede concluir que la eficiencia se puede considerar una habilidad, cuyo objetivo es obtener el máximo beneficio con los recursos disponibles o asignados para la consecución de un fin, los recursos pueden ser económicos, humanos, tiempo, etc, cualquiera que sea necesario para obtener los resultados deseados en un determinado periodo de tiempo.

#### 2.2.9. Eficiencia del Gasto Público.

De acuerdo a Rojas (2015) es crucial realizar un seguimiento efectivo a los procedimientos y acciones enfocados a realizar actividades de manera eficaz y eficiente basadas principalmente en objetivos institucionales, los cuales buscan ejecutar programas, planes y proyectos a favor del desarrollo de la comunidad, con el fin de asegurar la eficiencia del gasto público peruano a través de la ejecución de proyectos de inversión.

De acuerdo a la literatura económica, existe relación entre la eficiencia del gasto público con la actividad económica. Para el caso peruano, el gasto público, específicamente el gasto de capital, ha sido usado como un instrumento bastante efectivo para estimular la actividad económica, sin embargo, su influencia depende de los ciclos económicos y los choques externos que pueden influir en el desarrollo económico y el efecto del gasto público en la economía nacional (Jimenez, 2019).

De la investigación realizada por Henostroza (2020) la eficiencia técnica se relaciona con el desempeño del sector público, si bien es cierto, menciona no encontrarse muchas investigaciones relacionados a la inversión de capital humano en el sector público, si existe literatura de investigaciones que demuestran la medición de la eficiencia en sectores salud y educación, donde se toman como variables las horas por año, el número de profesores, gasto público por alumno y su influencia en la tasa de alfabetización en jóvenes, matrícula neta en primaria, tasa de finalización de primaria, puntaje promedio PISA en distintas materias, cuyo análisis muestra un efecto positivo en el gasto realizado en el sector educación. Respecto a investigaciones sobre la eficiencia del gasto en salud, se pudo contrastar que en efecto, también existe una relación positiva entre el gasto público y el sector salud. Aquí debe señalarse, que existe una variable similar en dichos estudios y es que se consideran los mismos metodos para analizar la eficiencia. Entonces, se puede concluir al respecto, que el gasto público en sectores como los mencionados, ha producido un efecto positivo en la población beneficiaria por lo que se puede considerar como una evidencia de la eficiencia del gasto público. Además, para el caso de la medición de la eficiencia en otros sectores, tales como el desempeño de empresas dentro del sector, el gasto público en sistemas viales e incluso el desempeño de granjas, no tienen similitud entre si pero coinciden en la búsqueda de mecanismos óptimos que aseguren las mejores decisiones de acuerdo con los rendimientos esperados para cada sector mediante la utilización de gasto en insumos o monetarios. Sin embargo, de la literatura académica, también se ha podido evidenciar la existencia de ineficiencias en el uso de insumos de producción, vinculado a la presencia de corrupción en los gobiernos, ya que el nivel de rendimientos es menor en comparación con los recursos gastados.



### 2.2.9.1. Antecedentes Internacionales

Rodríguez et al. (2021) en su tesis denominada *Gasto en inversión pública y crecimiento económico estatal en México: implicaciones para la recuperación económica post-COVID-19* realizada por la Universidad Autónoma Metropolitana – México, señala como problema general los efectos negativos del gasto público que involucran un crecimiento de la tasa de tributación. La cual tiene por objetivo brindar evidencia sobre la relación entre el gasto de inversión pública por habitante en el PBI por habitante a largo plazo a nivel local en México. Se concluye que, los resultados de las pruebas realizadas sugerían que el gasto de inversión que ejercen anualmente los gobiernos locales sirve como promotor del crecimiento económico.

Zavala (2019) en su tesis denominada *Determinantes de la eficiencia de los proyectos de inversión pública* realizada por la Universidad de Chile – Chile, señala como problema central el riesgo en los retornos esperados de los proyectos de inversión pública peruana y la complejidad para medirlos. Su objetivo es identificar los factores que afectan a la eficacia de los proyectos de inversión pública en el sector del transporte en Perú. Consecuentemente, se concluye que los sobrecostos de preinversión y los costos derivados por el exceso de tiempo adicional a lo estipulado, se incrementan en proyectos de mayor envergadura en términos monetarios, por lo que estos son los factores que afectan la ejecución de los proyectos de inversión pública en Perú para el sector transporte en el periodo 2005-2018.

### 2.2.9.2. Antecedentes Nacionales

Giesecke (2019) en su tesis titulada *La Programación multianual de la inversión pública en el Perú. Discusión de los aspectos de Diseño y Metodológicos* realizada por la Pontificia Universidad Católica del Perú – Lima, señala como problema general la inadecuada interconexión entre los sistemas administrativos del estado peruano. La cual tiene por objetivo demostrar que la programación multianual de inversión pública es una herramienta importante para mejorar la eficiencia del gasto público en inversiones. Se concluye que, la visión de mediano plazo es indispensable para que la programación multianual de inversión pública contribuya a la programación presupuestal de inversiones; y por consecuencia, mejore la calidad del gasto público en inversiones.

Revilla (2019) en su trabajo de investigación titulado *Relaciones entre los Gobiernos Subnacionales y el Ministerio de Economía y Finanzas a través del Sistema de Inversión Pública*

realizada para la Pontificie Universidad Católica del Perú – Lima, señala como problema general las falencias <sup>9</sup> del sistema nacional de inversión pública que dificultan los procesos y ralentizan la entrega de proyectos. La cual tiene por objetivo demostrar en qué medida resulta beneficioso la implementación de los procesos del SNIP para las gestiones de gobiernos subnacionales. Se concluye que, con la finalidad de corregir las falencias identificadas, sería recomendable la capacitación de funcionarios de los gobiernos subnacionales para que de este modo, se cumplan con los <sup>2</sup>plazos estimados y no se interrumpan los procesos de ejecución.

Sena (2019) en su tesis titulada *Eficiencia económica del gasto de inversión pública financiado con recursos del canon minero en el Perú, 2004-2015* realizada por la Universidad Nacional Agraria La Molina – Lima, señala como problema general que los gobiernos subnacionales para el periodo de la investigación, han sido incapaces de asignar efectivamente los recursos de la industria minera hacia la creación de proyectos públicos que permitieran el crecimiento regional. Por lo que se tiene por <sup>13</sup>objetivo general determinar la efectividad económica del gasto de inversión pública financiado con recursos del canon minero en 10 <sup>13</sup>regiones del Perú entre 2004 y 2015. De la investigación, se concluye que, existe una correlación directa entre la eficacia del gasto público en inversiones y las transferencias anuales de cánones minero que reciben las regiones, por tanto, según los hechos, no todas <sup>13</sup>las regiones que han recibido las mayores transferencias de canon han sido consideradas eficientes.

### 2.3. Marco teórico específico

A continuación, se define los conceptos del marco teórico específico empleados en este trabajo de Suficiencia Profesional <sup>1</sup>para facilitar la comprensión de la realidad <sup>1</sup>problemática, y de las variables independiente y dependiente, a través, de <sup>1</sup>dimensiones e indicadores para cada una de estas variables. De esta manera, se tendrá el apoyo de fundamentos teóricos que permitan sentar las bases para las contribuciones y desarrollo práctico a plantear como parte de dar solución al problema

#### 2.3.1. Variable independiente: *Proyectos de inversión pública*

Las variables mencionadas a continuación se sustentan y definen mediante el Decreto <sup>18</sup>Legislativo N° 1252, el cual aprueba el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones como sistema administrativo del estado a cargo de <sup>143</sup>destinar recursos financieros para la prestación efectiva de bienes y servicios públicos a favor del desarrollo nacional.

### 2.3.1.1. *Dimensión de programación multianual de inversiones.*

La Programación Multianual de Inversiones, considera los fondos públicos destinados a la inversión pública que se encuentren alineadas con el marco macroeconómico multianual, a cargo de llevar a cabo el proceso de colaboración interinstitucional e incluso intergubernamental con una proyección trianual.

#### 2.3.1.1.1. *Dimensión de Programación Multianual de Inversiones: indicador programación de inversiones.*

El presupuesto anual de inversiones se elabora utilizando como marco la programación de las inversiones. Comprende la financiación prevista para la ejecución de las inversiones, así como el modo de inversión.

#### 2.3.1.1.2. *Dimensión de Programación Multianual de Inversiones: indicador inversiones prioritizadas.*

Para el crecimiento social y económico del país, la programación multianual de las inversiones tiene como objetivo superar las carencias en infraestructuras y mejorar el acceso a los servicios públicos. Por lo tanto, de acuerdo con la legislación vigente, existen varios factores a tener en cuenta a la hora de determinar las prioridades de inversión. Cada entidad pública planifica su cartera de inversiones de acuerdo con los indicadores establecidos por los sectores, así como con los criterios de priorización de inversiones.

#### 2.3.1.1.3. *Dimensión de Programación Multianual de Inversiones: indicador cierre de brechas.*

Es importante recordar que una brecha es la diferencia entre la demanda de servicios en una zona geográfica específica en una fecha determinada y la oferta óptima disponible de infraestructuras y/o acceso a los servicios. Estas carencias pueden describirse en términos de calidad o cobertura. (El Peruano, 2022)

Al respecto, luego de definir el concepto brecha, se explica que este indicador hace referencia a la reducción o cierre de esas brechas existentes mediante la ejecución de proyectos de inversión pública.

#### 2.3.1.2. *Dimensión de Formulación y Evaluación de Inversiones.*

En la formulación y evaluación de las inversiones se incluye la creación del proyecto en sí, la consideración de propuestas de inversión que contribuyan al logro de los objetivos establecidos en la programación multianual de inversiones, así como la evaluación de la

10 pertinencia de su ejecución, teniendo en cuenta la provisión o búsqueda de financiamiento de recursos para la operación y mantenimiento de los activos estratégicos originados con la inversión.

2.3.1.2.1. **Dimensión de Formulación y Evaluación de Inversiones: indicador inversiones programadas.**

Este indicador hace referencia a la cartera de inversiones aprobada por la autoridad competente y que cuente con la programación financiera para ser ejecutada durante el periodo programado que usualmente es tri-anual.

2.3.1.2.2. **Dimensión de Formulación y Evaluación de Inversiones: indicador inversiones viabilizadas o aprobadas.**

Este indicador busca medir la cantidad de inversiones que cuenten con la viabilidad en el Banco de Inversiones, es decir, inversiones que previamente han culminado con los análisis de pre inversión y han sustentado la concepción técnica, económica y dimensionamiento del proyecto.

2.3.1.3. **Dimensión de Ejecución y Funcionamiento de Inversiones.**

Para fines del presente trabajo de suficiencia profesional se ha considerado contemplar en esta dimensión la fase de ejecución y la fase de funcionamiento, las cuales corresponden al ciclo de inversiones de la directiva vigente. La elaboración del expediente técnico (E.T.) o documento equivalente (D.E.), así como la ejecución física y financiera asociada, se incluyen en la fase de ejecución. Esta dimensión incluye también el seguimiento de las inversiones viabilizadas. Del mismo modo, el funcionamiento comprende la operación y mantenimiento de los activos generados con la ejecución de la inversión pública y provisión de los servicios públicos implementados.

2.3.1.3.1. **Dimensión de Ejecución y Funcionamiento de Inversiones: indicador Expedientes técnicos aprobados.**

Posterior a la viabilización de una inversión pública, se procede a dar inicio a la etapa de ejecución del ciclo de inversiones, en donde se elabora el E.T. o D.E, este estudio permite analizar de manera técnica la alternativa de solución en materia de ingeniería más propicia para cada inversión, por lo tanto, en esta etapa se pueden presentar actualizaciones en los costos



estimados de inversión. Así pues, al culminar con dicho estudio, se procede a aprobar <sup>1</sup> el expediente técnico y consecuentemente, se procederá a la ejecución física de las inversiones.

**2.3.1.3.2. Dimensión de Ejecución y Funcionamiento de Inversiones: indicador Obras recepcionadas.**

Este indicador hace referencia a la entrega de la obra culminada físicamente, es decir, posterior a la finalización de la obra, se presentan actos administrativos que tienen por finalidad verificar el cumplimiento de lo estipulado contractualmente, así como las características de arquitectura e ingeniería establecidas en los estudios de expediente técnico. En ese sentido, posterior a dicha verificación, se procede a emitir un acta de recepción de la obra.

**2.3.1.3.3. Dimensión de Ejecución y Funcionamiento de Inversiones: indicador Inversiones cerradas.**

De acuerdo a <sup>2</sup> la normativa vigente del INVIERTE.PE <sup>6</sup> la fase de ejecución de la inversión culmina con el cierre del mismo, por lo que, este indicador tiene por objetivo cuantificar el total de las inversiones ejecutadas y debidamente cerradas, esto permitirá evaluar el desempeño <sup>2</sup> de la unidad ejecutora de inversiones para los fines académicos contemplados en el presente trabajo de suficiencia profesional.

**2.3.2. Variable dependiente: Eficiencia del gasto público**

Para <sup>23</sup> la explicación de la variable dependiente y sus indicadores, se ha tomado en consideración la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, Ley N° 28411 (2004), que define <sup>1</sup> la eficiencia en la ejecución de los fondos públicos como la exigencia de que las políticas de gasto público vinculadas a los objetivos del Estado se establezcan tomando en consideración la situación económico-financiera y el cumplimiento de las metas de estabilidad macro financiera, ejecutándose a través <sup>13</sup> de una gestión orientada a resultados.

**2.3.2.1. Dimensión de Ejecución Presupuestaria:**

En esta etapa se atienden <sup>10</sup> las obligaciones de gasto de acuerdo al presupuesto institucional aprobado para cada entidad pública, la cual está sujeta al régimen del presupuesto anual y a sus modificaciones conforme a la Ley General, cuyo inicio comienza el 1 de enero y culmina el 31 de diciembre de cada año fiscal.

**2.3.2.1.1. Dimensión de Ejecución Presupuestaria: indicador Presupuesto Institucional de Apertura.**

Hasta el 31 de diciembre de cada año fiscal se aprueban los presupuestos institucionales de apertura asociados a los programas del Gobierno Nacional. Para efectos de la aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura, el MEF especifica los ingresos y gastos por Unidad Ejecutora y presenta el desglose del presupuesto de ingresos a nivel presupuestal una vez aprobado y publicado.

**2.3.2.1.2. Dimensión de Ejecución Presupuestaria: indicador Presupuesto Institucional Modificado.**

Son modificaciones presupuestarias dentro del marco del presupuesto institucional vigente de cada pliego, cualquier crédito suplementario el cual constituye un incremento en el crédito presupuestario autorizado y transferencias de partidas que constituyen traslados de créditos presupuestarios, son aprobados mediante ley.

**2.3.2.1.3. Dimensión de Ejecución Presupuestaria: indicador Monto de Compromiso.**

El compromiso es el acto por el que se acuerda la realización de gastos previamente aprobados, por un importe determinado, afectando a la totalidad o parte de los créditos presupuestarios dentro de los parámetros de los presupuestos aprobados y de las modificaciones presupuestarias realizadas, de acuerdo con los procedimientos legalmente establecidos.

**2.3.2.1.4. Dimensión de Ejecución Presupuestaria: indicador Monto Devengado.**

El devengo es el proceso por el cual se reconoce una obligación de pago de un gasto permitido y comprometido. Tiene lugar una vez que el organismo responsable recibe pruebas documentales de la prestación del servicio o del derecho del acreedor. Las normas del sistema nacional de tesorería son, en particular, las que rigen el devengo.

**2.3.2.2. Dimensión de Productividad.**

La productividad debería ser considerada por las organizaciones como parte de un desempeño exitoso, es decir, para lograr que una organización sea productiva y especializada, requiere de la productividad de su capital humano. Sin embargo, la definición de productividad va más allá, según Shahabi (2020) la productividad es una cultura y tiene un enfoque racional de los objetivos a nivel laboral y personal que se desean obtener.

#### 2.3.2.2.1. *Dimensión de Productividad: indicador toma de decisiones.*

Según Fontalvo et al. (2017) la toma de decisiones en el momento oportuno es producto de la evaluación proactiva de la información disponible a fin de lograr las metas establecidas, por lo que, para el presente trabajo de suficiencia profesional se está utilizando como indicador de la productividad, ya que la toma de decisión es parte importante del plantamiento de las alternativas de solución.

#### 2.3.2.2.2. *Dimensión de Productividad: indicador control de procesos.*

El control de procesos es una herramienta de evaluación y medición continua, importante porque permite la retroalimentación, la corrección de errores, y la búsqueda de mejores prácticas que permitan mejorar los resultados de las organizaciones e instituciones donde se aplique. Para lograrlo, existen algunos modelos de gestión de la calidad, que facilitan el control de los resultados mediante un esquema de medición para los criterios de enfoque, despliegue, evaluación y revisión.

#### 2.3.2.3. *Dimensión de Gastos de Capital:*

De acuerdo a la definición del MEF (2022), los gastos de capital se dividen en formación bruta de capital y otros gastos de capital. Los gastos de capital hacen referencia a las erogaciones destinadas a la adquisición o producción de activos tangibles e intangibles y a entidad pública, que incrementan el activo del sector público y sirven como instrumentos para la producción de bienes y servicios.

#### 2.3.2.3.1. *Dimensión de Gastos de Capital: indicador Presupuesto para proyectos de inversión.*

Según las definiciones del MEF, el presupuesto para llevar a cabo los proyectos de inversión se crea dentro del marco de referencia utilizando el proceso presupuestario. Este proceso especifica cómo se distribuirán los fondos estatales a lo largo de un periodo de tiempo más largo que el año fiscal, y se perfila en el plan estratégico del gobierno y en el marco Macroeconómico Multianual.

### 3 Capítulo III: Aplicación Profesional

#### 3.1. Contexto laboral situacional

##### 3.1.1. Fortalezas

La entidad donde se labora, Gobierno Regional Metropolitano de Lima, cuenta con diversas fortalezas de las cuales las más importantes son las siguientes:

- Es el único órgano desconcertado de la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML) con un régimen especial jurídico el cual le permite asumir funciones y competencias sectoriales de Gobierno Regional en la jurisdicción de la Provincia de Lima (GRML). Sin embargo, no se constituye propiamente una región, sino es una integración de funciones tanto municipales como regionales en una misma entidad.
- Como órgano desconcertado de la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML), se cuenta con autonomía administrativa, eso permite que la gestión sea más ordenada y efectiva.
- Es considerada como una Unidad Ejecutora del Pliego Presupuestal N° 465 (Edicto N° 254, 2003) por lo que posee autonomía económica, es decir, sus recursos son financiados por el Tesoro Público y, por ende, se encuentra sujeto al seguimiento del MEF.
- Es asociado y miembro, como parte de la MML, de las diversas mancomunidades que tienen por objetivo impulsar el proceso de descentralización, impulsar mayores capacidades de gestión y promover relaciones de coordinación interinstitucional a nivel regional y local.
- El GRML cuenta con una página web institucional que incluye al portal de transparencia, el cual se encuentra en constante actualización, permitiendo que el público en general pueda acceder a información de gestión institucional de la manera más fácil e intuitiva posible, esto ha permitido ganarse públicamente mayor confianza como institución.
- El nivel de ejecución de gasto en inversiones de las Unidades Ejecutoras del GRML se ha incrementado sustancialmente, encontrándose entre las 10 primeras posiciones con mayor ejecución de gasto presupuestal de los Gobiernos Regionales para el periodo 2022.
- A nivel administrativo, se ha adoptado la estrategia de contar con puestos especializados por actividades laborales, esto facilita el flujo y celeridad en la comunicación entre diferentes áreas; además de obtener mayores resultados que suman a la consecución de una meta en común.

- Buena comunicación entre las áreas, facilitando la obtención de <sup>169</sup> información necesaria para el cumplimiento de las labores individuales de manera rápida y efectiva.
- El compromiso de los trabajadores es probablemente una de sus mayores fortalezas, ya que en muchos casos se ha suscitado eventos fortuitos que exigían la participación de los trabajadores en horarios no laborables e incluso, en fechas festivas, contando con el apoyo de estos de manera voluntaria.
- Promover <sup>84</sup> la relación entre el Gobierno y la sociedad civil, por medio de la ejecución del mecanismo de Presupuesto Participativo, <sup>141</sup> el cual <sup>1</sup> consiste en la asignación de recursos en cooperación con la ciudadanía a fin de concretar la ejecución de proyectos de inversión en beneficio de la población.

### 3.1.2. Debilidades

Las debilidades identificadas para el GRML son las siguientes:

- Desde el año 2004, posterior a su creación como institución, el GRML tiene aprobada y posteriormente modificada <sup>29</sup> el Reglamento de Organización y Funciones y el Cuadro de Asignación de Personal (Ordenanza N° 1140, 2008) consecuentemente, no se ajustan a las necesidades actuales por lo que se les puede considerar como desfasados.
- El ámbito de intervención del GRML termina donde comienzan otras provincias. En ese sentido, por el norte existen problemas limítrofes con la Provincia de Cañete, ya que no hay un plano actualizado y unificado que permita identificar con claridad cuáles son los límites territoriales de ambas provincias.
- El GRML no cuenta con una estructura orgánica actualizada que facilite el desarrollo de funciones de las diferentes Unidades Ejecutoras asignadas, debido a que no se encuentra adecuadamente alineada <sup>40</sup> con la actual normativa del sistema de inversión pública.
- Las instalaciones donde se ubica el GRML no son propias, sino alquiladas; sin embargo, ésta no se encuentra dimensionada adecuadamente para ser usadas como oficinas, debido a la estructura del edificio y sus instalaciones eléctricas, por lo que los ambientes administrativos tienen una apariencia desordenada.
- No se cuenta con una escala remunerativa por puesto, sino más bien, se rige por el criterio de los especialistas en contratación, según la dificultad y especialización de labores a realizar. Es una debilidad porque los recursos disponibles no permiten muchas veces contratar personal adecuado por restricciones presupuestarias.



- Existe la presencia de personal no calificado en distintos puestos que no cumplen con el perfil adecuado para el puesto, así como falta de actualización en conocimientos de gestión pública, ocasionando que muchas veces se retrasen las actividades laborales.
- Existe la presencia de personal bajo contrato indefinido que no se encuentra debidamente motivado, por lo que, se reduce la productividad en ciertas áreas.
- Falta de herramientas tecnológicas, tales como equipos de medición, software de diseños arquitectónicos u otros que faciliten los estudios de ingeniería o arquitectónicos en la elaboración técnica de los estudios de inversiones públicas en diferentes etapas.
- La presencia de impuntualidad en los trabajadores es una debilidad constante que parte de los valores de cada uno, por lo que es difícil erradicar; sin embargo, esto perjudica el desarrollo de sus funciones porque retrasa el inicio de las actividades laborales y consecuentemente, el logro de las metas individuales.

### **3.1.3. Ambiente laboral**

El ambiente laboral en el GRML se caracteriza por lo siguiente:

- Compromiso con la institución y la jefatura inmediata para el logro de los objetivos propuestos.
- Compañerismo entre trabajadores, que permite un ambiente laboral armonioso y jocoso.
- No hay demoras en el pago de las remuneraciones mensuales.
- Existe buena relación entre las jefaturas y los trabajadores en general.
- Existen capacitaciones frecuentes en materia de inversión pública proporcionada por la MML y por el MEF.
- No existen restricciones de comunicación con las jefaturas inmediatas; sin embargo, puede resultar complicado coincidir o comunicarse directamente con la Gerencia Regional por la agenda de compromisos de representación y otros que tiene a cargo.
- No hay presencia de línea de carrera, ya que los puestos dependen de la necesidad y demanda laboral que exige el logro de los objetivos establecidos por la autoridad máxima de la entidad, por lo que las oportunidades de asumir mayores responsabilidades se presentan de manera aleatoria.
- Debido a que no existen escalas remunerativas, se presentan algunos casos donde los salarios no son equitativos en relación a la carga laboral de cada puesto.

- Existen cargos que son asignados por confianza de la máxima autoridad en la entidad, en ese caso, se puede presentar oportunidades en las que la comunicación ante desaciertos en las actividades laborales se torne tensa y exagerada.
- No existe discriminación de ningún tipo.
- No existe acoso de ningún tipo.

#### **3.1.4. Condiciones de trabajo**

En el ambiente laboral, se presentan las siguientes condiciones de trabajo, así como, las diferentes modalidades de contratación:

- Practicas Pre Profesionales
- Contrato Administrativo de Servicios (CAS)
- Funcionarios de confianza
- Regímenes especiales de contrato
- Contratación por Locación de Servicios
- Condiciones de mobiliario y equipamiento de trabajo

#### **3.1.5. Impacto de las condiciones de trabajo**

- En la modalidad de contratación laboral por Prácticas Pre Profesionales, se busca dar oportunidades laborales y contribuir con el desarrollo profesional de jóvenes que buscan ganar experiencia en el ámbito de sus carreras profesionales.
- En la modalidad de contratación laboral por Contrato Administrativo de Servicios (CAS) se vincula laboralmente a instituciones o entidades públicas y personas naturales, que son registradas bajo planilla, y cuentan con un horario laboral de trabajo semanal en contraprestación por una remuneración mensual y otros beneficios tales como vacaciones, seguro previsional y seguro de salud.
- En la modalidad de contratación laboral por funcionarios de confianza, se designa a funcionarios en cargos técnicos o políticos por la autoridad máxima de la entidad.
- En la modalidad de contratación laboral por Regímenes especiales de contrato, se incluye a distintos regímenes de contratación exclusivos para el sector público, que permiten establecer a los trabajadores por un periodo indeterminado de trabajo, de acuerdo al proceso regulatorio y beneficios que corresponden a cambio de su prestación de servicios.

- En la modalidad de contratación laboral por Contratación por Locación de Servicios, gran parte de los trabajadores en la entidad no se encuentran bajo contrato de trabajo, sino más bien, mediante una modalidad bastante utilizada en el sector público conocida como prestación o locación de servicios, donde la entidad y el consultor de servicios acuerdan un monto y un periodo determinado para brindar los servicios especializados que requiere la entidad. En ese sentido, bajo este tipo de contratación, no se cuenta con beneficios adicionales para los consultores, que en realidad asumen obligaciones como si fuera un trabajador más de la entidad, ya que cumple con un horario de trabajo establecido, reporta sus actividades a su jefatura inmediata y se presenta una relación de subordinación ante las jefaturas. El proceso de pago para aquellos colaboradores bajo el régimen de prestación de servicios, no se encuentran incluidos en planilla, suele ser más complejo ya que se requiere sustentar las actividades realizadas por medio de informes y tramites documentarios que demandan tiempo y esfuerzo adicional para el personal contratado bajo ese régimen laboral.
- En relación al equipamiento y mobiliario que brinda la institución a sus colaboradores, se puede mencionar que debido a que existen muchos colaboradores bajo el régimen de prestación de servicios, los mobiliarios y equipamientos de trabajo llegan a ser muchas veces insuficientes. Respecto a la limpieza de las instalaciones se puede identificar que es la adecuada, se realiza dos veces de manera diaria, y existe suficientes artículos de limpieza brindados por la entidad para uso de todos los colaboradores. Asimismo, no se cuenta con un kitchenette o ambiente de cocina; sin embargo, si hay disponibilidad de refrigeración y diversos microondas para ser usado por los trabajadores. Por otro lado, se han instalado máquinas dispensadoras de alimentos y bebidas que facilitan la provisión de snacks en horario laboral para los colaboradores que lo deseen sin tener la necesidad de salir de las instalaciones de trabajo. Con respecto a la pintura de la infraestructura se encuentra en óptimas condiciones y los ambientes han sido adaptados para la cantidad de trabajadores existentes; como también, se han implementado nuevos espacios de trabajo para disposición libre, como parte de la infraestructura actual, se cuenta dos salas que son utilizadas como centros de reunión, que se pueden utilizar previa reserva.

De lo mencionado, se puede concluir que el principal efecto de las condiciones de trabajo en la modalidad de locación de servicios, mencionada anteriormente, es que existe una alta

rotación de personal en diferentes áreas debido a la falta de beneficios laborales que se prestan y a la incertidumbre laboral luego del término de cada orden de servicio. Además, la presencia de personal no calificado en puestos estratégicos, tiene un impacto negativo en el funcionamiento de las áreas en general, porque muchas veces puede perjudicar el ambiente laboral; así como retrasar el logro de los objetivos establecidos. Consecuentemente, se verá reflejado en los incumplimientos de metas, los cuales son reflejados a través de indicadores de gestión pública, para el caso de gobiernos regionales y locales, un indicador importante es el nivel de ejecución de gasto en inversión.

### 3.2. Descripción de las actividades realizadas por el bachiller

Funciones principales del puesto de Especialista en seguimiento de Inversiones, realizadas por el Bachiller:

- 1) Realizar el registro del avance de ejecución física y financiera de las inversiones en el aplicativo informático denominado Banco de Inversiones del MEF.
- 2) Registrar y actualizar la información de los proyectos de inversión en etapa de ejecución del Sistema Nacional de Información de Obras Públicas (INFOBRAS) de la Contraloría General de la República (CGR).
- 3) Realizar el cierre de las inversiones ejecutadas mediante el formato correspondiente en el aplicativo informático del Banco de inversiones del MEF.
- 4) Brindar seguimiento y monitoreo a los gastos realizados en inversiones públicas de acuerdo con la información del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).

Con la finalidad de describir mejor las actividades realizadas por el bachiller, a continuación, se presentan las siguientes tablas:

**Tabla 1**

*Definición de contextos por función*

Función	Contexto	
Realizar el registro del avance de ejecución física y financiera de las inversiones en el aplicativo informático denominado Banco de Inversiones del MEF.	Lugar	Oficinas de la Subgerencia Regional de Infraestructura
	A partir de	Modificaciones contractuales de la ejecución de inversiones
	Con ayuda de	Asistentes de Obra, Especialista en Liquidaciones
	Solo o en equipo	Solo

Registrar y actualizar la información de los proyectos de inversión en ejecución del Sistema Nacional de Información de Obras Públicas (INFOBRAS) de la Contraloría General de la República (CGR).	Apoya a	División de Obras
	Lugar	Oficinas de la Subgerencia Regional de Infraestructura
	A partir de	Modificaciones contractuales de la ejecución de Obra
	Con ayuda de	Asistentes de Obra, Especialista en Liquidaciones
	Solo o en equipo	Solo
Realizar el cierre de las inversiones ejecutadas mediante el formato correspondiente en el aplicativo informático del Banco de inversiones del MEF.	Apoya a	División de Obras
	Lugar	Oficinas de la Subgerencia Regional de Infraestructura
	A partir de	Modificaciones presupuestales
	Con ayuda de	Especialista en Liquidaciones, Personal de Archivo
	Solo o en equipo	Solo
Brindar seguimiento y monitoreo a los gastos realizados en inversiones públicas de acuerdo con la información del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).	Apoya a	Subgerencia Regional de Infraestructura
	Lugar	Oficinas de la Subgerencia Regional de Infraestructura
	A partir de	Ejecución de Presupuesto
	Con ayuda de	Administración, Analista de Presupuesto
	Solo o en equipo	Solo
	Apoya a	División de Obras

*Nota.* Datos tomados del Gobierno Regional Metropolitano de Lima (2022).



**Tabla 2**

*Tareas relacionadas con las funciones*

Función	Tarea 1	Tarea 2	Tarea 3	Tarea 4	Tarea 5
Realiza <sup>26</sup> registro del avance de ejecución física y financiera de las inversiones en el aplicativo informático denominado Banco de Inversiones del MEF.	Seguimiento del estado de las inversiones	Solicitar información relacionada con la ejecución de las inversiones	Revisión de información <sup>1</sup> obtenida con la ejecución de las inversiones	Clasificación de la información de ejecución de las inversiones	Registro del documento clasificado para el Banco de Inversiones
Registrar y actualizar la información de los proyectos de inversión en etapa de ejecución en el sistema <sup>34</sup> INFOBRAS de la CGR.	Solicitar información relacionada con la ejecución de obras	Revisión de información obtenida acerca de la ejecución de obras	Clasificar la información de ejecución de las inversiones	Ajustar la información de acuerdo al formato necesario	Registro del documento clasificado para el Portal de INFOBRAS
Realizar el cierre de las inversiones ejecutadas mediante el formato correspondiente en el aplicativo informático del Banco de inversiones del MEF.	Solicitud de documentación al archivo sobre la inversión correspondiente	Recopilación de documentación y formatos necesarios para el cierre de la inversión	Análisis y cálculo de los montos y cantidades ejecutadas por componentes de la inversión	Verificar <sup>5</sup> el estado de los registros realizados en el Banco de Inversiones	Registrar los cálculos realizados en el Formato del cierre de inversiones
Brindar seguimiento y monitoreo a los gastos realizados en inversión <sup>54</sup> públicas de acuerdo con la información del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).	Identificación de la inversión correspondiente	Verificar los costos <sup>19</sup> actualizados en el sistema de seguimiento de inversiones	Verificación de los montos devengados y actualizados de la inversión conforme a lo consignado en el SIAF	Cálculo del costo total actualizado con las modificaciones en fase de ejecución de la inversión	Registrar y monitorear semanalmente los gastos <sup>5</sup> devengados de la inversión en el Banco de Inversiones

*Nota.* Datos tomados del Gobierno Regional Metropolitano de Lima (2022).

**Tabla 3**

*Materiales, herramientas, equipo y riesgo de accidente de las tareas de la función 1*

Función 1: Realizar el registro del avance de ejecución física y financiera de las inversiones en el aplicativo informático denominado Banco de Inversiones del MEF		Tarea 1	Tarea 2	Tarea 3	Tarea 4	Tarea 5
Materiales	Documentación Física	Acceso a Scanner Digital	Acceso a Internet	Acceso a Internet	Acceso a Internet	Acceso a Internet
Herramientas	Hardware	Hardware	Software	Software	Software	Software
Equipo	-	Computadora	Computadora	Computadora	Computadora	Computadora
Riesgos de accidentes provocado por	46 No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

*Nota.* Datos tomados del Gobierno Regional Metropolitano de Lima (2022).

**Tabla 4**

*Materiales, herramientas, equipo y riesgo de accidente de las tareas de la función 2*

Función 2: Registrar y actualizar la información de los proyectos de inversión en etapa de ejecución en el sistema INFOBRAS de la CGR		Tarea 1	Tarea 2	Tarea 3	Tarea 4	Tarea 5
Materiales	Impresora	Acceso a Documentación Física	Acceso a Scanner Digital	Acceso a Internet	Acceso a Internet	Acceso a Internet
Herramientas	Hardware	Hardware	Hardware	Software	Software	Software
Equipo	-	Computadora	Computadora	Computadora	Computadora	Computadora
Riesgos de accidentes provocado por	46 No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

*Nota.* Datos tomados del Gobierno Regional Metropolitano de Lima (2022).

**Tabla 5**

*Materiales, herramientas, equipo y riesgo de accidente de las tareas de la función 3*

Función 3: Realizar el cierre de las inversiones ejecutadas mediante el formato correspondiente en el aplicativo informático del Banco de inversiones del MEF		Tarea 1	Tarea 2	Tarea 3	Tarea 4	Tarea 5
Materiales	Documentación Física	Acceso a Scanner Digital	Acceso a hoja de calculo	Acceso a Internet	Acceso a Internet	Acceso a Internet
Herramientas	Hardware	Hardware	Software	Software	Software	Software
Equipo	-	Computadora	Computadora	Computadora	Computadora	Computadora
Riesgos de accidentes provocado por	46 No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

*Nota.* Datos tomados del Gobierno Regional Metropolitano de Lima (2022).

**Tabla 6**

*Materiales, herramientas, equipo y riesgo de accidente de las tareas de la función 4*

Función 30 Brindar seguimiento y monitoreo a los gastos realizados en inversiones públicas de acuerdo con la formación del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)		Tarea 1	Tarea 2	Tarea 3	Tarea 4	Tarea 5
Materiales	Documentación Física	Acceso a Internet	Acceso a Internet	Acceso a Internet de calculo	Acceso a Hoja de calculo	Acceso a Internet
Herramientas	Implementos de bioseguridad	Software	Software	Software	Software	Software
Equipo	-	Computadora	Computadora	Computadora	Computadora	Computadora

Riesgos de accidentes provocados por el estado del stand, la conservación de los files y cajas	<sup>46</sup> No aplica	No aplica	No aplica
--	-------------------------	-----------	-----------

*Nota.* Datos tomados del Gobierno Regional Metropolitano de Lima (2022).

**Tabla 7**

*Principios y técnicas requeridas para realizar el registro del avance de ejecución física y financiera de las inversiones en el aplicativo informático denominado Banco de Inversiones del MEF.* <sup>26</sup>

Tarea	Principios fundamentales	Técnicas especializadas de trabajo
Seguimiento del estado de las inversiones	Conocimiento de terminología de ingeniería básica aplicada	Análisis detallado de la inversión
Solicitar información relacionada con la ejecución de las inversiones	Conocimiento de terminología básica de ingeniería aplicada	No aplica
Revisión de información obtenida de la ejecución de las inversiones	Conocimiento de la estructura de la documentación a recibir	Análisis del avance en ejecución física de la inversión <sup>5</sup>
Clasificación de la información de ejecución de las inversiones	Búsqueda de información específica	No aplica
Registro del documento clasificado para el Banco de Inversiones	Conocimiento en el manejo del Banco de Inversión	Consignar el resumen de las modificaciones contractuales de la inversión

*Nota.* Datos tomados del Gobierno Regional Metropolitano de Lima (2022).

**Tabla 8**

*Principios y técnicas requeridas para realizar las tareas de Registrar y actualizar la información de los proyectos de inversión en etapa de ejecución del Sistema Nacional de Información de Obras Públicas (INFOBRAS) de la Contraloría General de la República (CGR).*

Tarea	Principios fundamentales	Técnicas especializadas de trabajo
Solicitar información relacionada con la ejecución de obras	Conocimiento de terminología de ingeniería básica aplicada	No aplica
Revisión de información obtenida con la ejecución de obras	Conocimiento de la estructura de la documentación a recibir	Análisis detallado del estado de la inversión
Clasificar la información de ejecución de las inversiones	Búsqueda de información específica	Identificación de herramientas gráficas que permitan el avance real vs programado de la ejecución física de la obra
Ajustar la información de acuerdo al formato necesario	Manejo de aplicativos digitales para modificación de documentos virtuales	No aplica
Registro del documento clasificado para el Portal de INFOBRAS	Conocimiento del manejo del Portal de INFOBRAS	Consignar el resumen de las modificaciones contractuales de la inversión

*Nota.* Datos tomados del Gobierno Regional Metropolitano de Lima (2022).

**Tabla 9**

*Principios y técnicas requeridas para realizar las tareas de realizar el cierre de las inversiones ejecutadas mediante el formato correspondiente en el aplicativo informático del Banco de inversiones del MEF.*

Tarea	Principios fundamentales	Técnicas especializadas de trabajo



Solicitud de documentación al archivo sobre la inversión correspondiente	Conocimiento en elaboración y gestión de informes	No aplica
Recopilación de documentación y formatos necesarios para el cierre de la inversión	Conocimiento de la aplicación del Banco de Inversiones	No aplica
Análisis y cálculo de los montos y cantidades ejecutadas por componentes de la inversión	Conocimiento de la Directiva del Sistema de Inversión Pública <sup>22</sup>	Evaluación de los costos de inversión y programación de la ejecución física de la obra
Verificar los registros realizados en el Banco de Inversiones <sup>5</sup>	Conocimiento del manejo <sup>39</sup> de aplicativos digitales de seguimiento de inversiones	Evaluación de datos en la etapa de ejecución de la inversión
Registrar los cálculos realizados en el Formato del cierre de inversiones	Conocimiento del manejo de la aplicación del Banco de Inversiones	Análisis detallado de las metas asociadas a la capacidad de producción, tamaño y costo de la inversión
<i>Nota.</i> Datos tomados del Gobierno Regional Metropolitano de Lima (2022).		
<b>Tabla 10</b>		
<b>P</b> <sup>30</sup> <i>principios y técnicas requeridas para brindar seguimiento y monitoreo a los gastos realizados en inversiones públicas de acuerdo con la información del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).</i>		
Tarea	Principios fundamentales	Técnicas especializadas de trabajo
Identificación de la inversión correspondiente	Conocimiento de la aplicación del Banco de Inversiones <sup>19</sup>	No aplica
Verificar los costos actualizados en el sistema de seguimiento de inversiones	Conocimiento de la Directiva del Sistema de Inversión Pública	Revisión del Formato 8-A sección C, que programa y modifica los costos de inversión en etapa de ejecución
Verificación de los montos <sup>118</sup> devengados y actualizados de la	Conocimiento del manejo de la aplicación de Consulta amigable	Identificación del avance financiero en la ejecución física de la inversión

inversión conforme a lo consignado en el SIAF	
Cálculo del costo total actualizado con las modificaciones en fase de ejecución de la inversión	Utilizar la información obtenida para determinar el costo total de la inversión por componentes
Registrar y monitorear semanalmente los gastos devengados de la inversión en el Banco de Inversiones	Conocimiento de la aplicación del Banco de Inversiones
	Consignar el resumen del avance financiero de la inversión

*Nota.* Datos tomados del Gobierno Regional Metropolitano de Lima (2022).



### 3 Capítulo IV: Aplicación práctica

#### 4.1. Desarrollo práctico de las contribuciones planteadas por el bachiller en la empresa

En el presente capítulo, se presentan las contribuciones planteadas por el bachiller en la empresa GRML, Lima, 2022. Para ello, se desarrollarán aspectos tales como: síntesis de la realidad problemática, problemas, hipótesis y objetivos; importancia para la empresa de la solución del problema; y propuesta de solución del problema.

##### 11 4.1.1. Síntesis de la realidad problemática

De acuerdo con el análisis realizado a lo largo del presente trabajo, se ha logrado identificar que una inadecuada gestión de las inversiones impacta sobre la eficiencia en la ejecución del gasto público, esto se debe a varios factores tales como modificaciones en el presupuesto del estudio de expediente técnico en la etapa de ejecución, así como cualquier otra modificación del contrato de ejecución de obra que implique mayor gasto no previsto en la etapa previa de elaboración de expediente técnico, incluso otros factores que impactan en el costo de la ejecución de la obra.

Asimismo, también se puede vincular el efecto negativo causado por la falta de profesionales especializados en gestión administrativa que permitan ejecutar el gasto público de manera efectiva, pudiendo ocasionar retrasos en el cronograma de ejecución de obra, así como para dar inicio a la ejecución física de la obra. En ese contexto, se debe precisar que la estructura orgánica que mantiene el GRML no resulta funcional para el desarrollo de las responsabilidades a cargo de cada Unidad Ejecutora de Inversiones (UEI) debido a que no se alinea con la actual directiva para ejecutar proyectos de inversión.

En ese contexto, se procedió a analizar el nivel de ejecución de gasto de capital para inversiones y se pudo identificar que, a pesar de que se ha incrementado el gasto, no ha sido suficiente para ejecutar la totalidad, siendo el porcentaje más bajo en el periodo 2018, eso refleja una deficiencia en la planificación y gestión de recursos; por lo que, mediante el presente trabajo se plantea planificar adecuadamente la cartera de inversiones tomando en consideración los respectivos criterios de priorización por los sectores competentes a fin de corregir las deficiencias identificadas.

##### 4.1.1.1. Debilidades y amenazas.

Las debilidades que afectan las actividades del GRML, son las siguientes:

- **29** **Reglamento de Organización y Funciones y el Cuadro de Asignación de Personal** desactualizado.
  - Incorrecta delimitación geográfica entre la provincia de Lima Metropolitana y las otras provincias que lo limitan.
  - No cuenta con una estructura orgánica actualizada.
  - Incorrecto dimensionamiento de las instalaciones donde se ubica el GRML.
  - No se cuenta con una escala remunerativa.
  - Falta de herramientas tecnológicas para uso del personal técnico.
- Las amenazas que afectan las actividades del GRML, se detallan a continuación:
- Se puede presentar casos en los que las autoridades máximas de las instituciones tengan la potestad de incluir en su equipo de trabajo a profesionales no calificados para el puesto; siendo esta una posible amenaza, ya que este tipo de decisiones, usualmente con enfoque político, influye directamente en la eficiencia del desarrollo de funciones en las instituciones públicas.
  - Falta de pronunciamiento de sectores competentes a cargo de la delimitación provincial, esto hace que muchos distritos y principalmente centros poblados, se vean perjudicados ya que las autoridades provinciales y regionales no tienen identificada la jurisdicción de esas zonas, por lo que no ejecutan bienes y servicios públicos en dichos ámbitos territoriales.
  - Disposiciones regulatorias de aplicación nacional realizadas por el Gobierno Central en materia de inversión pública, ya que cualquier disposición que implique modificaciones en los avances de formulación y/o ejecución de inversiones retrasa los plazos establecidos y por ende, no contribuye al cumplimiento de los objetivos; además, muchas veces cuando esto ocurre se presenta la necesidad de contratar personal especializado en temas relacionados a las modificaciones presentadas, generando mayor gasto corriente y de capital.
  - Finalmente, en relación con las amenazas identificadas, se debe señalar que el predio donde se ubica la institución del GRML no es propia, por tanto, cualquier evento fortuito que impida la continuidad de alquiler, podría generar pérdidas documentarias, pérdida de tiempo e incluso de capital humano, si no decidieran permanecer laborando considerando una nueva ubicación.

#### **4.1.1.2. Análisis PESTLE.**

- Factores Políticos: En el Perú, las decisiones políticas de otras entidades públicas regulatorias pueden afectar directamente a las gestiones nacionales,

regionales y locales, como lo sucedido con la vacancia del ex alcalde de Lima Metropolitana, Jorge Muñoz, quién fue destituido del cargo poco tiempo antes de las elecciones, debido a que contaba con más de un cargo público asignado (Bloomberg, 2022a) ocasionando cambios en las principales autoridades del municipio de Lima, las empresas municipales y organismos públicos descentralizados (OPDs).

Respecto a las decisiones políticas que involucren cambios de gabinete ministerial, tales como se han presentado en la gestión del ahora ex presidente Pedro Castillo, quien realizó 68 cambios ministeriales en aproximadamente un año de gestión (Bloomberg, 2022b) representa una externalidad que afecta las coordinaciones interinstitucionales en materia de inversión con recursos públicos, retrasando nuevamente los objetivos institucionales del GRML.

- Factores Económicos: En base al análisis efectuado por el MEF de manera anual, se designa el presupuesto disponible para gastos de capital en todas las instituciones públicas, por lo que, cualquier recorte presupuestario por factores externos; por ejemplo, la crisis generada por la pandemia en el 2020 facilitó un contexto de incertidumbre, paralizó la ejecución de muchas obras y disminuyó los niveles de inversión con recursos públicos debido a menores recaudaciones del estado (BCRP, 2021). Esto impactó de manera directa a la operación y funcionamiento del GRML ya que se tuvo que optar por recortar gastos corrientes y gastos de capital.
- Factores Sociales: Tras el golpe de estado del ex presidente Pedro Castillo y la delegación del cargo a la actual presidenta Dina Boluarte, se desataron varias manifestaciones en distintos puntos del país, entre ellos, el centro de Lima, donde se ubica la institución del GRML, en el desarrollo de las protestas se presentaron varios heridos, así como muchas pérdidas económicas ocasionados por actos vandálicos (Infobae, 2022) por lo que, como el GRML es una institución pública corre constantemente el riesgo de que su infraestructura sea dañada por los asistentes a las manifestaciones que se suelen tornar, muchas veces, violentas. En ese sentido, frente a este tipo de ocurrencias, el GRML cierra sus instalaciones y consecuentemente, tiene pérdidas dinerarias en horas de capital humano porque son horas no compensables, se retrasan las actividades diarias, se reprograman reuniones de coordinación internas e interinstitucionales, entre otras diligencias que terminan perjudicando los avances realizados en materia de inversión pública.

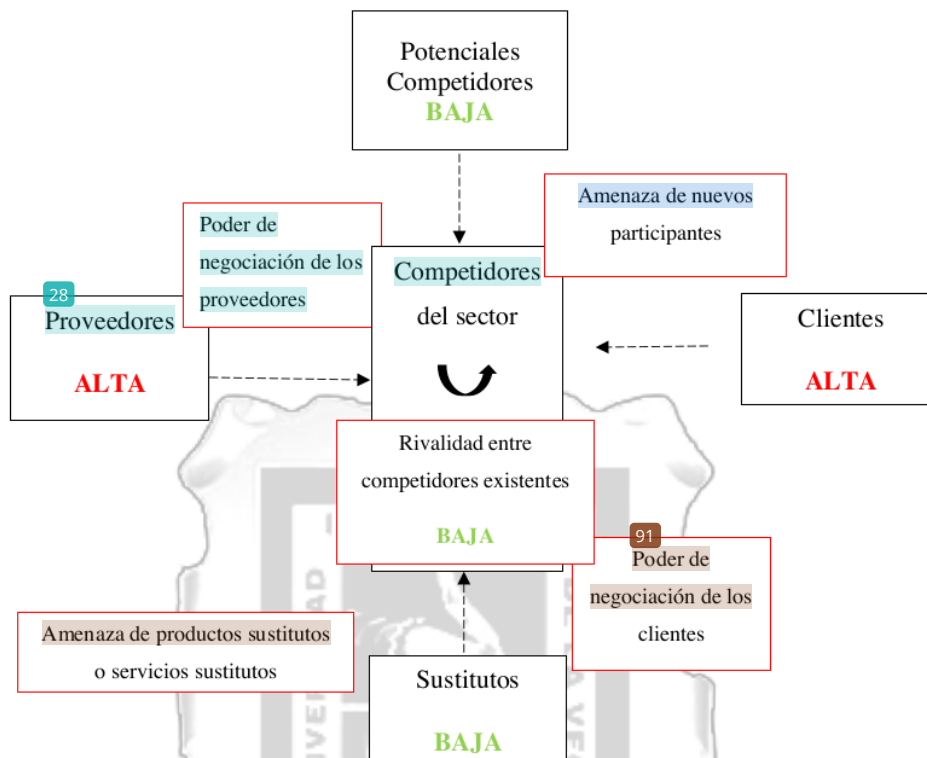


- Factores Tecnológicos: Una de las principales funciones de la GRML es impulsar el desarrollo regional mediante la generación de bienes y servicios financiados con recursos públicos, es decir, se contempla la elaboración de los estudios de pre inversión, la dirección y supervisión de la elaboración de los expedientes técnicos de toda inversión en el ámbito de su competencia sectorial. Para lograrlo, es necesario implementar recursos tecnológicos en las etapas de ejecución de la inversión; estas nuevas herramientas tecnológicas en materia de ingeniería están permitiendo dar mayor precisión y calidad a la ejecución de las obras; así como, muchas de estas nuevas aplicaciones tecnológicas permiten obtener información en tiempo real sobre el estado de distintas inversiones, por lo que se reduce la probabilidad de errores en el proceso.
- Factores Legales: En capítulos anteriores, se mencionó que el ciclo de inversiones públicas se encuentra debidamente normado y se rige de acuerdo a la Ley N° 27293, Ley que crea el Sistema Nacional de Inversión Pública; en ese sentido, cualquier modificación de artículos contemplados en la ley o inclusión de nuevas disposiciones, implican cambios tangibles a realizar de manera prioritaria en el proceso de elaboración de los estudios de pre inversión; así como en el expediente técnico o documento equivalente en la etapa de ejecución de inversiones. En definitiva, todos estos cambios producen aplazamientos del plazo de culminación establecido para cada propuesta.
- Factores Ecológicos: Según la directiva general del INVIERTE.PE todas las inversiones deben contar con estándares de calidad establecidas por los organismos técnicos del sector competente, aquí se debe precisar que en la etapa de pre inversión se realiza un análisis técnico antes de la viabilidad de la inversión, es donde se analizan factores importantes como el dimensionamiento del proyecto, la tecnología a utilizar, los riesgos de desastres y cambio climático y los impactos ambientales inherentes a la posterior ejecución de la inversión.

#### 4.1.1.3. Análisis diagrama de 5 fuerzas de PORTER de la Subgerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional Metropolitano de Lima.

##### Figura 1

Esquema de las cinco fuerzas de Porter.



Nota, el gráfico muestra el diagrama de cinco fuerzas de PORTER del Gobierno Regional Metropolitano de Lima.

A continuación, se detalla el análisis de cada una de las cinco fuerzas de Porter (Potter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing and Competitors, 1980).

1. Amenaza de nuevos participantes: Baja. El GRML es un órgano desconcertado de la Municipalidad Metropolitana de Lima, por lo que, se tiene definido el ámbito de su competencia para ejecución de prestaciones de bienes y servicios. En ese sentido, no se cuenta con competidores ya que las entidades del sector público buscan obtener beneficio social, a diferencia del sector privado, donde la rentabilidad es de suma importancia para su continuidad.
2. Rivalidad entre competidores existentes: Baja. Las entidades e instituciones del sector público no tienen competidores, ya que cada institución pública tiene un ámbito de jurisdicción específico.
3. Amenaza de productos sustitutos o servicios sustitutos: Baja. Debido a que los bienes y servicios públicos proporcionados por los todos los niveles de gobierno, no cuentan con sustitutos, ya que la demanda de los pobladores es una sola en

base a sus necesidades de acceso a servicios públicos y debe ser resultado exclusivamente por el Estado.

4. Poder de negociación de los proveedores: Alta. En este caso, existe gran cantidad de proveedores que brindan servicios relacionados a la construcción de infraestructura, así como de consultores que brindan estudios de pre inversión e inversión, por lo que se puede ejercer poder de negociación sobre los participantes a las licitaciones públicas o adjudicaciones directas.
5. Poder de negociación de los clientes: Alta. Para el contexto del GRML, los habitantes de Lima Metropolitana serían considerados como clientes, recalando que tienen un alto poder de negociación debido a que se encuentran facultados para exigir por pleno derecho la provisión de bienes y servicios públicos por la entidad competente según la jurisdicción del ámbito de intervención.

#### 4.1.2. Problemas, hipótesis y objetivos

##### 4.1.2.1. Problema general.

A continuación, se presenta el problema general:

¿Qué relación existe entre los proyectos de inversión pública y la eficiencia del gasto público en el Gobierno Regional de Metropolitano de Lima, Cercado de Lima, Lima, Perú, 2022?

##### 4.1.2.2. Problemas específicos.

Asimismo, se detalla los siguientes problemas específicos:

1. ¿Qué relación existe entre la programación multianual de inversiones y la eficiencia del gasto público en el Gobierno Regional de Metropolitano de Lima, Cercado de Lima, Lima, Perú, 2022?
2. ¿Qué relación existe entre la formulación y evaluación de inversiones y la eficiencia del gasto público en el Gobierno Regional de Metropolitano de Lima, Cercado de Lima, Lima, Perú, 2022?
3. ¿Qué relación existe entre la ejecución y funcionamiento de inversiones y la eficiencia del gasto público en el Gobierno Regional de Metropolitano de Lima, Cercado de Lima, Lima, Perú, 2022?

##### 4.1.2.3. Hipótesis general.

A continuación, se presenta la hipótesis general:

Existe relación entre los proyectos de inversión pública y la eficiencia del gasto público en el Gobierno Regional de Metropolitano de Lima, Cercado de Lima, Lima, Perú, 2022.

#### 4.1.2.4. Hipótesis específicas.

Asimismo, se detalla las siguientes hipótesis específicas:

1. Existe relación entre la programación multianual de inversiones y la eficiencia del gasto público en el Gobierno Regional de Metropolitano de Lima, Cercado de Lima, Lima, Perú, 2022.
2. Existe relación la formulación y evaluación de inversiones y la eficiencia del gasto público en el Gobierno Regional de Metropolitano de Lima, Cercado de Lima, Lima, Perú, 2022.
3. Existe relación entre la ejecución y funcionamiento de inversiones y la eficiencia del gasto público en el Gobierno Regional de Metropolitano de Lima, Cercado de Lima, Lima, Perú, 2022.

#### 4.1.2.5. Objetivo general.

A continuación, se presenta los siguientes objetivos:

Encontrar la relación que existe entre los proyectos de inversión pública y la eficiencia del gasto público en el Gobierno Regional de Metropolitano de Lima, Cercado de Lima, Lima, Perú, 2022.

#### 4.1.2.6. Objetivos específicos.

Asimismo, se detallan los objetivos específicos, a continuación:

1. Identificar la relación que existe entre la programación multianual de inversiones y la eficiencia del gasto público en el Gobierno Regional de Metropolitano de Lima, Cercado de Lima, Lima, Perú, 2022.
2. Determinar la relación que existe entre la formulación y evaluación de inversiones y la eficiencia del gasto público en el Gobierno Regional de Metropolitano de Lima, Cercado de Lima, Lima, Perú, 2022.
3. Describir la relación que existe entre la ejecución y funcionamiento de inversiones y la eficiencia del gasto público en el Gobierno Regional de Metropolitano de Lima, Cercado de Lima, Lima, Perú, 2022.

#### 4.1.3. Propuesta de solución del problema

Para este trabajo de suficiencia profesional y, como parte del desarrollo práctico de las contribuciones planteadas por el bachiller en la entidad del Gobierno Regional Metropolitano de Lima, se plantean dos propuestas de solución a la problemática encontrada: (1) Implementar un Sistema de seguimiento de los procesos administrativos y operativos para la Programación Multianual de Inversiones, y (2) Trabajo de campo.

#### 4.1.3.1. Propuesta 1: Implementación de un Sistema de seguimiento de procesos administrativos y operativos para la Programación Multianual de Inversiones.

La presente propuesta tiene la finalidad de mejorar los procesos de comunicación y coordinación entre áreas a efectos de sustentar adecuadamente la solicitud de financiamiento con recursos propios y endeudamiento a la Dirección General de Tesoro Público del MEF con el objetivo de ampliar la cartera de inversiones del GRML; así como también, llevar a cabo la ejecución de nuevas iniciativas de inversión y de aquellas inversiones que se encuentran en fase de formulación y ejecución del ciclo de inversión, de manera que se logren los objetivos institucionales en beneficio de la población de Lima Metropolitana.

De acuerdo al análisis realizado, se logró identificar que, a partir de la transición del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) al Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (INVIERTE.PE), los cuales fueron realizados para ser de aplicación nacional por todas las entidades gubernamentales; se identificó que el presupuesto destinado a la ejecución de inversiones disminuyó considerablemente, siendo el año 2018, el periodo de ejecución más bajo con un gasto del 8.3% del presupuesto disponible.

Desde el 2019 en adelante, la ejecución de gasto en inversiones en el GRML se ha incrementado, por lo que se ha identificado que existen factores internos que dificultan los procesos del ciclo de inversión; desde la Programación Multianual de Inversiones hasta la fase de funcionamiento, dentro de lo analizado se determinó que la comunicación entre las áreas tenía algunas deficiencias tales como la falta de coordinación y la demora en la transferencia de información, esto usualmente consiste en gestionar trámites administrativos, por lo que los plazos de respuesta entre las áreas involucradas en el proceso de Programación Multianual de Inversiones, se extiende innecesariamente, perjudicando la elaboración de la cartera de inversiones.

Antes de desarrollar esta propuesta, se considera importante mencionar las oportunidades para la entidad.

#### 4.1.3.2. Oportunidades.

Las oportunidades más significativas para la entidad son las que se presentan a continuación:

- El avance tecnológico que permite la adaptación de sistemas integrados de gestión pública en distintos niveles de Gobierno.



- Las plataformas o portales digitales que permiten reflejar la transparencia económica y logros obtenidos a los ciudadanos con el objetivo de generar confianza y respeto institucional.
- El contexto ha permitido que cada vez más, nuevas generaciones cuenten con educación de mejor calidad, siendo éstos los que se van involucrando en Gestión Pública, logrando un ambiente laboral de profesionales innovadores que buscan crear un impacto positivo en la sociedad.
- La estabilidad macroeconómica en el Perú; es decir, el manejo de la política monetaria a cargo del Banco Central de Reserva (BCRP) catalogado como uno de los mejores bancos centrales de mundo y la política fiscal del Estado; ha sido una ventaja para obtener financiamiento externo y lograr contrataciones exitosas para el Estado en la última década, esto ha facilitado la ejecución de inversiones públicas en beneficio de los pobladores.
- En el marco de la Descentralización, la Municipalidad de Lima ha fortalecido sus competencias regionales mediante el Gobierno Regional Metropolitano de Lima (GRML) permitiendo gestionar de manera más eficiente su autonomía administrativa y financiera.

#### **4.1.3.3. Objetivos del Sistema.**

La importancia de esta propuesta radica en lograr una comunicación efectiva y eficiente entre las áreas involucradas, esto con el fin de sustentar técnica y financieramente la importancia del sinceramiento de la cartera de inversiones a ejecutarse multianualmente, de manera tal que, en adelante, no se tengan problemas de restricciones presupuestarias, que en la experiencia suelen darse con frecuencia, las cuales implican demoras e incluso, paralizaciones en la ejecución de las inversiones.

Por lo que, a continuación, se mencionan los principales objetivos de la implementación del sistema propuesto:

- Reducción en los plazos de coordinación interna.
- Reducción de errores en la elaboración de la cartera de inversiones.
- Reducción de errores en la programación presupuestaria.
- Orientar eficientemente los recursos propios de la entidad.
- Sustentar técnicamente ante la DGTP, la solicitud de financiamiento de inversiones.
- Logro de las metas y objetivos en materia de inversión pública para la entidad.

#### 4.1.3.4. Alcance del Sistema

El Sistema propuesto para ser aplicado en la Subgerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional Metropolitano de Lima, busca que se comparta información en tiempo real entre las áreas que tengan funciones relacionadas a la programación multianual de inversiones y posteriores modificaciones que involucren procesos presupuestales necesarios para la formulación y ejecución de inversiones. En ese sentido, se consideran los siguientes alcances sobre la implementación de la propuesta:

- La propuesta de implementación de un Sistema de seguimiento de procesos administrativos y operativos será de aplicación exclusiva para la Subgerencia Regional de Infraestructura.
- La propuesta planteada busca agilizar las coordinaciones y procesos operativos, mediante el uso de un sistema o software que se implementaría en 4 áreas usuarias: (1) Planeamiento y Presupuesto; Oficina de Programación Multianual de Inversiones (2); (3) Unidad Formuladora (UF) y (4) Unidad Ejecutora de Inversiones (UEI) que cumplen un rol importante en el flujo de la elaboración de la cartera de inversiones que conforma la programación multianual de inversiones.
- La propuesta que se plantea implementar permitirá que la interacción entre las áreas sea más precisa sobre informaciones de manera puntual, a través de la utilización de un software tecnológico, el cual facilitará mantener la información compartida; así como, permitir acceder a dicha información y realizar el seguimiento del estado de las inversiones directamente de manera remota.
- Se debe tener en consideración, que la propuesta implica llevar a cabo los trámites administrativos necesarios y sus respectivos plazos, para la contratación de un proveedor que alquile la licencia e implementación del software, de manera que este pueda ser lo suficientemente modificable a fin de que se ajuste al flujo de inversiones actual.

##### 4.1.3.4.1. Antecedentes de la propuesta

De acuerdo a la actual directiva de inversión pública INVIERTE.PE, la primera fase del ciclo de inversiones, inicia con la fase de programación multianual de inversiones (PMI) cuya finalidad es relacionar el planeamiento estratégico con el proceso presupuestario a través de la elaboración de un portafolio de inversiones que

cumplan con los criterios especificados para cada sector, asimismo, que se alinee con los objetivos de desarrollo territorial establecidos.

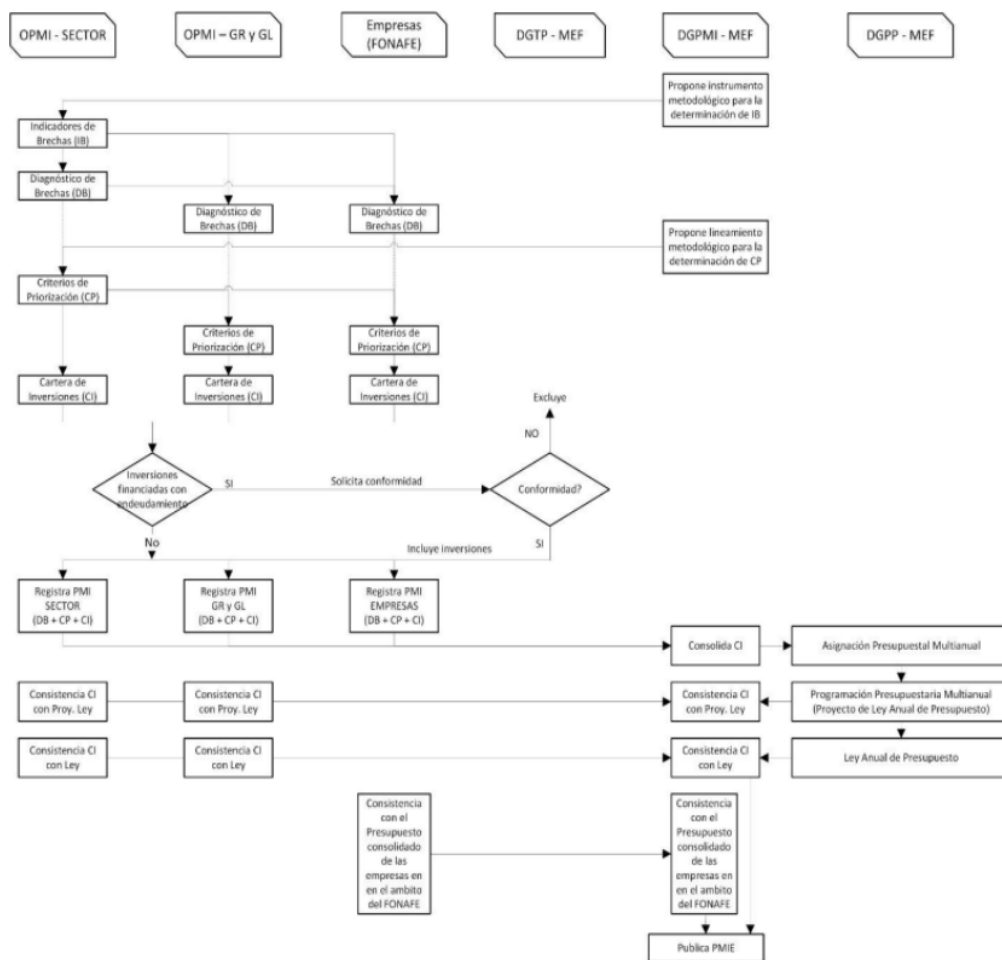
En ese sentido, el proceso da inicio cuando <sup>6</sup> las Oficinas de Programación Multianual de Inversiones (OPMI) de Gobiernos Regionales (GR) y Gobiernos Locales (GL), tienen encargado <sup>12</sup> la elaboración del diagnóstico de brechas en su ámbito de <sup>6</sup> competencia; es decir, mediante un informe se muestra la diferencia entre la oferta optimizada de servicios públicos y/o infraestructura y la demanda actual de dichos <sup>6</sup> servicios; posteriormente, en base al diagnóstico realizado, se procede a alinear los <sup>6</sup> criterios de priorización de inversiones de acuerdo a lo contemplado por el MEF con el objetivo de elaborar la cartera de inversiones (CI) que permita alcanzar <sup>1</sup> las metas y objetivos de la entidad. En este punto es cuando se evalúa cual es la capacidad de gastos, tanto corrientes como de capital, para llevar a cabo las inversiones contenidas en la cartera propuesta, así como también, se evalúa si estas serán financiadas con recursos propios o financiamiento externo. Consecuentemente, luego del análisis realizado, se consolida la CI y el MEF le asigna un presupuesto Multianual.

Por lo tanto, de lo explicado, se puede identificar que, en el proceso de elaboración de la CI, se requiere la <sup>9</sup> coordinación de distintas áreas, tales como el área de Planeamiento y Presupuesto, así como la Oficina de Programación Multianual de <sup>9</sup> Inversiones (OPMI), Unidades Formuladoras (UF) y Unidades Ejecutoras de Inversión (UEI) encargadas de las fases de formulación y evaluación y <sup>5</sup> ejecución de inversiones, respectivamente, las cuales permiten sustentar técnicamente <sup>6</sup> la necesidad de ejecutar las inversiones incluidas en la CI, así como <sup>6</sup> realizar el análisis de costo – beneficio, el plazo aproximado de ejecución, y el costo total aproximado para las distintas etapas a fin de llevar a cabo una inversión.

<sup>6</sup> A continuación, se muestra el proceso de la fase de Programación Multianual de Inversiones (PMI) en la figura 1:

## **Figura 2**

*Resumen del Flujo de la Fase de PMI articulado con los sectores competentes.*



Nota. La figura muestra el proceso de PMI. Fuente: MEF (2019).

#### 4.1.3.5. Propuesta del Sistema de seguimiento de procesos administrativos y operativos para la Programación Multianual de Inversiones.

El sistema de seguimiento de procesos administrativos y operativos internos para la gestión de programación multianual de inversiones consistirá en la adquisición de un software que permita gestionar la etapa y situación de los proyectos de inversión en la nube mediante el seguimiento de las tareas y actividades relacionadas a cada fase del ciclo de inversión, compartiéndolas con la Oficina de Programación Multianual de Inversiones (OPMI), cuyo objetivo es obtener el financiamiento necesario para llevar a cabo la ejecución de cada fase de inversión. Para esto, se plantea la implementación del sistema de seguimiento de procesos administrativos y operativos para la Programación Multianual de Inversiones, logrando una coordinación constante entre la OPMI de la

entidad y las unidades encargadas de ejecutar <sup>5</sup> las fases del ciclo de inversión, enmarcados <sup>5</sup> en la directiva vigente.

En ese contexto, la propuesta planteada contempla las siguientes consideraciones en sus características principales:

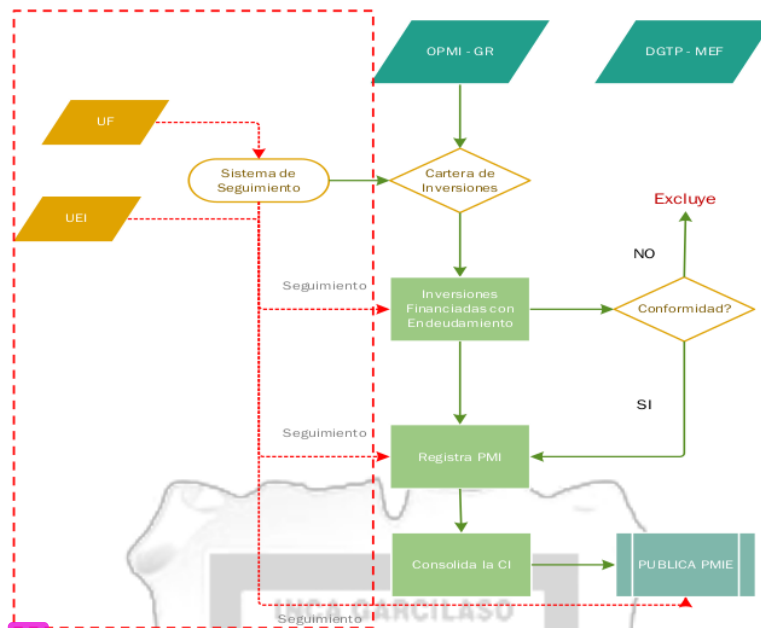
- Compartir información y documentación en tiempo real.
- Verificación rápida y concisa de la disponibilidad presupuestaria.
- Estimación del tiempo de respuesta por área, a fin de acelerar el proceso de coordinación.
- Actualización constante del estado de los hitos o avances <sup>1</sup> de la inversión.
- Cronograma actualizado <sup>1</sup> de los plazos de ejecución y sus modificaciones.

La propuesta presentada requiere modificar de manera operativa, el flujo de los procesos internos llevados a cabo <sup>5</sup> para la programación multianual de inversiones, de manera <sup>30</sup> que las distintas áreas, tales como la Subgerencia de Planeamiento y Presupuesto, <sup>111</sup> así como las Unidades Formuladoras (UF) y Unidades Ejecutoras de Inversión (UEI) puedan contribuir directamente <sup>5</sup> en la elaboración de la cartera de inversiones; es decir, cuando <sup>5</sup> la OPMI se encuentre en proceso de elaboración de la <sup>1</sup> cartera de inversiones, entonces las UF y UEI serán las encargadas <sup>5</sup> de brindar la <sup>5</sup> información necesaria y aquí se presenta el primer cambio, ya que también estarán a cargo de realizar <sup>5</sup> el seguimiento de la cartera de inversiones elaborada <sup>116</sup> y todo el proceso hasta antes de su consolidación y posterior publicación. Tal como se muestra en la siguiente imagen:

**Figura 3**

*Resumen del Flujo de la Fase de PMI articulado con los sectores competentes con la propuesta de seguimiento.*





158  
 Nota. La figura muestra el proceso de PMI y en que etapas intervendría la propuesta de implementación del sistema de seguimiento. Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.3.5.1. Módulos del Sistema propuesto.

Este sistema o software estará compuesto por siete (07) módulos; asimismo, la implementación incluirá la adaptación de cada módulo, de acuerdo con las modificaciones al flujo operativo interno de la Subgerencia Regional de Infraestructura. En ese sentido, se plantea el sistema de seguimiento propuesto a efectos de vincular los procesos de cada una de las áreas, contemplándose la implementación de los siguientes módulos:

##### 1. Módulo compartido de libro de cálculo

El módulo de libro de cálculo, es una herramienta tecnológica que contiene varias hojas de cálculo de manera compartida por más de un usuario, en tiempo real. Esto permitirá organizar los datos y realizar los cálculos de presupuesto de las inversiones en sus diferentes etapas, que se desea incluir en cartera. Por tanto, a continuación, se mencionan sus principales características:

- El módulo de Libro de cálculo permite crear, editar y compartir hojas de cálculo interactivas en la web.
- El módulo de Libro de cálculo es compatible para importar y exportar datos de documentos en archivos de Microsoft Excel (XLS, XLSX, XLSM), CSV y TSV.

- El módulo de Libro de cálculo permite trabajar tablas dinámicas y ser representadas gráficamente.
- El módulo de Libro de cálculo realiza copias de seguridad automáticas permanentemente.
- El módulo de Libro de cálculo solo necesita estar conectado a internet para ser utilizado.
- El módulo de Libro de cálculo tiene una plataforma similar con Microsoft Excel, por lo que, es muy intuitiva al utilizarse.
- El módulo de Libro de cálculo permite ser utilizado hasta por 50 usuarios en tiempo real.
- El módulo de Libro de cálculo es compatible con iOS y Android, de manera que se pueda visualizar y editar el contenido desde cualquier dispositivo móvil.
- El módulo de Libro de cálculo puede trabajar con gran cantidad de datos, fórmulas y gráficos directamente desde la web.
- El módulo de Libro de cálculo está integrado con los otros módulos del software propuesto.

## **2. Modulo compartido de procesador de texto**

El módulo de procesador de Texto, hace referencia a una herramienta tecnológica que permita redactar y editar diversos tipos de documentos, por más de un usuario, en tiempo real. De modo que, esto ayudaría a gestionar y coordinar con mayor rapidez la elaboración de informes relacionados a la creación de la cartera de inversiones. Por tanto, a continuación, se mencionan sus principales características:

- El módulo de procesador de texto permite crear, editar y compartir documentos interactivos en la web.
- El módulo de procesador de texto le permite trabajar incluso sin acceso a internet y se sincroniza automáticamente cuando se recupere la conexión a internet.
- El módulo de procesador de texto es una herramienta que almacena datos e información en la nube, de manera que, se pueda acceder al documento desde cualquier ubicación.
- El módulo de procesador de texto permite compartir la edición del contenido con más de 50 usuarios.
- El módulo de procesador de texto realiza copias de seguridad automáticas permanentemente.

- El módulo de procesador de texto es compatible con iOS y Android, de manera que se pueda visualizar y editar el contenido desde cualquier dispositivo móvil.
- El módulo de procesador de texto está integrado con los otros módulos del software propuesto.
- El módulo de procesador de texto es compatible con MS Word, por lo que se puede importar fácilmente documentos de MS Word existente sin perder el formato y estilo del documento.
- El módulo de procesador de texto se puede exportar y enviar en formatos de documentos DOCX y PDF.

### 3. Módulo de Planificación

El módulo de planificación, es una herramienta tecnológica que busca dirigir, planificar y organizar, cada uno de los hitos o actividades asociadas a las diferentes etapas del ciclo de inversión, esto tiene por finalidad ordenar y articular las actividades necesarias para llevar a cabo una inversión. Por tanto, a continuación, se mencionan sus principales características:

- El módulo de planificación permite crear un plan de cada una de las inversiones y realizar el seguimiento de la programación de tareas por etapa del ciclo de inversión.
- El módulo de planificación permite utilizar los diagramas de Gantt para graficar el avance de ejecución de las tareas y notar cualquier interrupción entre el progreso planificado y el real.
- El módulo de planificación facilita identificar las tareas fundamentales de cada una de las inversiones y el control de los plazos establecidos.
- El módulo de planificación permite identificar con facilidad las tareas retrasadas que se deben abordar con prioridad.
- El módulo de planificación cuenta con plantillas de diagramas Gantt editables que se ajusten a las actividades derivadas para la ejecución de cada una de las inversiones contempladas.
- El módulo de planificación facilita datos desde hitos y tareas hasta la identificación del área encargada y el porcentaje de progreso por cada uno de los hitos.
- El módulo de planificación solo necesita estar conectado a internet para ser utilizado.

- El módulo de planificación está integrado y obtiene información de los otros módulos del software propuesto.
- El módulo de planificación es compatible con iOS y Android, de manera que se pueda visualizar y editar el contenido desde cualquier dispositivo móvil.

#### 4. Módulo de Presupuesto

El módulo de presupuesto, es una herramienta que permitirá facilitar la evaluación de disponibilidad presupuestaria para cada una de las inversiones contempladas en el Módulo de Planificación, según la fase en la que se encuentre cada inversión. Asimismo, este módulo se vinculará con los otros módulos, a fin de contemplar los costos estimados y sus modificaciones para cada inversión incluida en la cartera de inversiones. Por tanto, a continuación, se mencionan sus principales características:

- El módulo de presupuesto solo necesita estar conectado a internet para ser utilizado.
- El módulo de presupuesto cuenta con paneles de control y calendarios personalizables que permiten gestionar adecuadamente la programación de presupuesto en un periodo determinado.
- El módulo de presupuesto recoge la información contenida en el módulo de planificación, de manera que, se pueden articular actividades con el diagrama Gantt de cada una de las inversiones.
- El módulo de presupuesto permite obtener tablas de datos según la información que se desee filtrar a efectos de analizar casos particulares.
- El módulo de presupuesto facilita los procesos de asignación de presupuesto a cada inversión.
- El módulo de presupuesto está integrado y obtiene información de los otros módulos del software propuesto.
- El módulo de presupuesto almacena información en la nube de manera constante.
- El módulo de presupuesto es compatible con iOS y Android, de manera que se pueda visualizar y editar el contenido desde cualquier dispositivo móvil.

#### 5. Módulo compartido de costos

El módulo compartido de costos, permitirá estimar por cantidades y precios referenciales, el costo total de cada inversión de acuerdo a los componentes que este tenga; es decir, todos los materiales y cantidades que los estudios de ingeniería y el diseño arquitectónico contemple en el expediente técnico de la inversión. En ese

sentido, este módulo deberá ser registrado por la <sup>1</sup> Unidad Formuladora (UF) y posteriormente actualizado por la Unidad Ejecutora de Inversión (UEI); asimismo, se deberá compartir la información con el área de Planeamiento y Presupuesto. Por tanto, a continuación, se mencionan sus principales características:

- El módulo compartido de costos solo necesita estar conectado a internet para ser utilizado.
- El módulo compartido de costos almacena información en la nube de manera constante.
- El módulo compartido de costos está integrado y obtiene información de los módulos de Planificación y Presupuesto del software propuesto.
- El módulo compartido de costos tiene una base de datos referenciada en la revista de costos del periodo actual, donde se puede encontrar los precios unitarios <sup>144</sup> de los materiales, mano de obra, equipo y herramientas por partidas de una obra.
- El módulo compartido de costos permite analizar, mediante el uso de gráficos digitales, los precios de materiales de construcción en el mercado, a fin de presupuestar el costo estimado de la ejecución de una inversión.
- El módulo compartido de costos recoge información sobre el módulo de presupuesto, a efectos de conciliar información y modificar los costos estimados por inversión, ya sea a nivel de pre inversión o ejecución.
- El módulo compartido de costos es compatible con iOS y Android, de manera <sup>24</sup> que se pueda visualizar y editar el contenido desde cualquier dispositivo móvil.

#### 6. Módulo compartido de Seguimiento

El módulo compartido de Seguimiento, estará a cargo <sup>17</sup> del registro y actualización de la UEI, el cual tiene por objetivo facilitar los procesos de gestión durante la ejecución física de la obra; mediante la representación gráfica del avance físico y financiero de cada inversión conocida como “Curva S”, aquí se podrá visualizar las modificaciones contractuales en etapa de ejecución física de la obra y, consecuentemente, sus modificaciones financieras, por lo que se propone que este módulo sea compartido con el usuario que corresponda al área de Planeamiento y Presupuesto. Por tanto, a continuación, se mencionan sus principales características:

- El módulo compartido de Seguimiento, estará a cargo de la UEI, debido a que <sup>9</sup> el seguimiento realizado se realiza durante la etapa de ejecución física de la obra.



- El módulo compartido de Seguimiento solo necesita estar conectado a internet para ser utilizado.
- El módulo compartido de Seguimiento estará estrechamente vinculado con los otros módulos del sistema o software propuesto, de tal modo, que se recoja información relacionada al cronograma establecido para la ejecución de cada inversión.
- El módulo compartido de Seguimiento permitirá acceder a un calendario definido para cada una de las inversiones, de acuerdo a lo estipulado en el contrato de ejecución de obra.
- El módulo compartido de Seguimiento permitirá elaborar la asignación de recursos u horas de capital humano por actividad contenida en el módulo de planeamiento.
- El módulo compartido de Seguimiento reportará el avance semanal de las acciones realizadas en el proceso de ejecución física de las inversiones.
- El módulo compartido de costos es compatible con iOS y Android, de manera que se pueda visualizar y editar el contenido desde cualquier dispositivo móvil.

#### **7. Módulo compartido de Evaluación**

El módulo de evaluación, forma parte del software y tiene por objetivo reflejar el avance en los hitos y actividades establecidas para cada fase del ciclo de inversión, para esto, se encuentra vinculada con los otros módulos que permitirán transmitir información fácilmente y optar por realizar el seguimiento a los indicadores de desempeño contemplados por fase de inversión y sus respectivas áreas de trabajo, de manera gráfica a través de un Dashboard, el cual permite identificar de manera visual la comparación entre las metas propuestas y el resultado obtenido para un periodo determinado. Por tanto, a continuación, se mencionan sus principales características:

- El módulo compartido de Evaluación almacena información en la nube de manera constante.
- El módulo compartido de Evaluación solo necesita estar conectado a internet para ser utilizado.
- El módulo compartido de Evaluación cuenta con automatización de alertas para notificar a los usuarios que hay información pendiente de actualización o se han previsto problemas en el desarrollo de las inversiones.

- El módulo compartido de Evaluación permitirá personalizar campos que se reconozcan como un problema para el proceso de pre inversión y ejecución de todas las inversiones en cartera.
- El módulo compartido de Evaluación permitirá personalizar los flujos de trabajo para las diferentes áreas usuarias del software propuesto.
- El módulo compartido de Evaluación permitirá facilitar el reconocimiento de errores en el desarrollo del flujo de cada área del ciclo de inversión, esto, con el propósito de evitar prolongar los plazos <sup>33</sup> del avance físico y financiero de las inversiones en cartera.
- El módulo compartido de Evaluación permitirá clasificar los problemas por orden de dificultad, de modo que, los problemas menos complejos y más usuales tengan una alternativa de solución inmediata.
- El módulo compartido de Evaluación permitirá agregar metas e indicadores al flujo de trabajo establecido para cada área usuaria, por lo tanto, se podrá medir el rendimiento de cada una de las áreas en base a los logros obtenidos en un periodo de tiempo determinado.
- El módulo compartido de Evaluación permitirá la elaboración de un Dashboard con los resultados obtenidos del desempeño de cada área usuaria.
- El módulo compartido de costos es compatible con iOS y Android, de manera <sup>24</sup> que se pueda visualizar y editar el contenido desde cualquier dispositivo móvil.

#### **4.1.3.5.2. Indicadores de Medición del Sistema.**

El sistema propuesto cuenta con un módulo de evaluación donde se busca verificar el desempeño de <sup>38</sup> cada una de las áreas involucradas para el desarrollo de las inversiones, de acuerdo a las funciones establecidas por la actual directiva.

Por lo que, se procedió a analizar la cantidad de inversiones promedio realizadas en los últimos tres años, para de ese modo, plantear una meta por cada etapa del ciclo de inversión mencionada y, el indicador <sup>108</sup> que permita medir el desempeño, será el avance del cumplimiento de la meta propuesta, tal como se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 11**

*Indicadores de seguimiento de cada ciclo de inversión.*

Etapas	Promedio	Meta	Indicador
Programación Multianual de Inversiones (PMI)	20 inversiones programadas anualmente	Incrementar en 30% anual la cantidad de inversiones programadas	Programar un número igual o mayor de 26 inversiones anuales
Fase de Formulación y Evaluación de Inversiones	15 inversiones en fase de Formulación de manera anual	Incrementar en 40% anual la cantidad de inversiones programadas	Formular un número igual o mayor de 21 inversiones anuales
Fase de Ejecución de Inversiones	30 inversiones en fase de ejecución anual	Incrementar en 20% anual la cantidad de inversiones programadas	Ejecutar una cantidad igual o mayor de 36 inversiones anuales

Nota. La tabla 1 muestra los indicadores asociados a las tres primeras fases del ciclo de inversión pública, en el marco de la Directiva N° 001-2019-EF/63.0, Directiva General del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones.

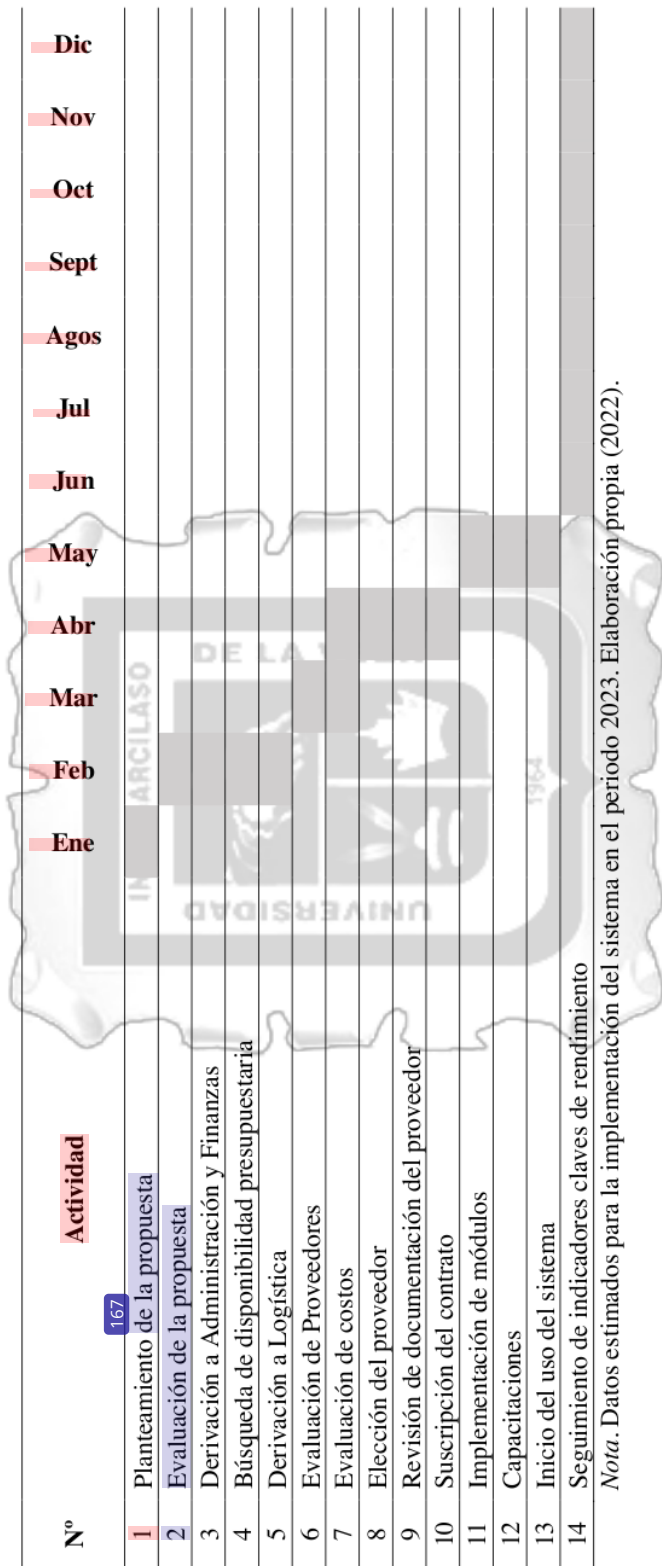
Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.3.5.3. Plazos para implementación del Sistema (Diagrama de Gantt).

El proceso de implementación de la propuesta 1, implica la compra o suscripción de un software que facilite la gestión integral de una organización, en este caso, sería de alcance exclusivo para la Subgerencia de Infraestructura. Por lo que, se presenta el siguiente diagrama de Gantt, el cual, considera desde el planteamiento y evaluación de la propuesta, hasta la fecha disponible para utilizar el sistema.

**Tabla 12**

**Diagrama de Gantt para la implementación de la propuesta 1, en el año 2023**



#### 4.1.3.6. Propuesta 2: trabajo de campo.

En primer lugar, antes de la implementación del sistema, se propone un trabajo de campo, para corroborar de forma técnica las hipótesis y obtener hallazgos de utilidad para el conocimiento de la empresa, con las siguientes características: de tipo aplicada, de nivel descriptivo y exploratorio, cuantitativa y cualitativa, no experimental, de corte transeccional, no experimental. No experimental, debido a que su propósito sería observar situaciones existentes, tal y como se producen en su contexto natural para después analizarlos. Al respecto, la variable independiente ya ha ocurrido y no será posible manipularla. Transeccional porque los datos serían recolectados en un solo momento y en un tiempo único.

Utilizaría como técnicas de recolección de datos la encuesta y la entrevista en profundidad. El instrumento a emplear para la encuesta sería un cuestionario con un formato estructurado (Anexo N° 2 Encuesta) y para la entrevista, si bien no requiere de un cuestionario estructurado, se sugieren algunas preguntas que se consideran importantes de realizar (Anexo N° 3 Entrevista).

Las preguntas se elaboran tomando como base las variables independiente y dependiente, así como las dimensiones e indicadores de cada una de ellas (Anexo N° 1 Matriz de Consistencia).

##### 4.1.3.6.1. Limitaciones.

El trabajo presentaría algunas limitaciones que se enumeran a continuación:

1. Los datos obtenidos representarán la opinión de los encuestados y entrevistados.
2. La veracidad de las respuestas es inherente a cada uno de los encuestados y entrevistados.
3. Los encuestados son trabajadores con experiencia menor a 4 años en la entidad, por lo que su opinión estará basada a dicha experiencia acumulada.
4. Se podría presentar un sesgo de muestra, ya que esta encuesta será aplicada directamente a los involucrados en el flujo de programación física y financiera de inversiones.

##### 4.1.3.6.2. Delimitaciones.

El trabajo tiene las siguientes delimitaciones:

1. El estudio se realizaría en Cercado de Lima, Distrito de Lima, Provincia de Lima, Perú.
2. El año para realizar el trabajo de campo debe ser el 2022.
3. Las encuestas se realizarían en el Gobierno Regional Metropolitano de Lima.
4. Las entrevistas se realizarían en el Gobierno Regional Metropolitano de Lima.



5. Las personas para encuestar sería trabajadores <sup>95</sup> de la Subgerencia de Planeamiento y Presupuesto, específicamente de la Oficina de Programación Multianual de Inversiones (OPMI).
6. La persona a <sup>4</sup>entrevistar sería la Especialista en seguimiento de la información financiera de inversiones de la Subgerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional Metropolitano de Lima.
7. La fuente de información sería primaria y directa.



### Conclusiones

1. En el sector público, se ha podido identificar una relación entre el manejo de la política fiscal y el nivel de actividad económica; a través de los años, también se ha dejado notar que hay otras variables externas que influyen en las decisiones de mayor gasto público, tales como las decisiones políticas, la presencia de conflictos sociales, así como una relación inversa entre el crecimiento del gasto público y la disminución del crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI).
2. En el Perú, la inversión pública ha crecido en los últimos años, en gran parte, los Gobiernos Subnacionales son los principales ejecutores de inversión, de este modo, han logrado cerrar brechas de acceso a servicios y/o infraestructura en su ámbito de competencia, lo cual no sería posible si no se hubiera fomentado la descentralización nacional. Asimismo, se hace mención del cambio del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) a lo que actualmente se conoce como Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (INVIERTE.PE) lo que ha influido positivamente en el cumplimiento de los objetivos nacionales en materia de inversión pública.
3. Las entidades o instituciones gubernamentales con la finalidad de promover la provisión de bienes y servicios incurren en gastos de recursos públicos mediante proyectos de inversión para el beneficio de la población, disminuyendo las actuales brechas de acceso a servicios y/o infraestructura; sin embargo, se ha identificado en casos de Gobiernos Regionales, muchas de sus inversiones en cartera o ejecutadas no se encontraban adecuadamente dimensionadas, y por otro lado, muchas otras se encuentran paralizadas por falta de financiamiento, reflejando un problema de capacidades para gestionar los recursos del estado.
4. Los factores políticos tienen un gran impacto en la decisión de inversión; sin embargo, se debe considerar que es necesario que la gestión pública evalúe el costo de oportunidad en el gasto público, la mejor alternativa sería considerar la evidencia empírica antes de decidir cómo organizar distribución de los recursos públicos, evaluando los efectos inmediatos y posteriores de una inversión.
5. Ante la baja capacidad de los gobiernos regionales para gestionar mayores ingresos y su capacidad de cumplimiento en el gasto público, se analizó que se han presentado múltiples casos donde las principales falencias radican en el proceso de lo que se

pretende gestionar y lo que permiten los recursos financieros asignados para ser gestionados durante un periodo de tiempo específico.

6. La evaluación de las inversiones a programarse, es un rol de suma importancia y se encuentra enmarcado en la directiva <sup>19</sup> de inversión pública, siendo ésta la primera fase del ciclo de inversión; es aquí donde se muestra muchas veces dificultades operativas que perjudican la trazabilidad de la información; ya que en este proceso se contempla la <sup>5</sup> elaboración de la cartera de inversiones de la entidad y se designa presupuesto a dichas inversiones, por lo que este proceso debe ser realizado en conjunto con otras áreas y debe tomar en consideración las restricciones presupuestarias, así como sustentar la solicitud de modificación para disponibilidad presupuestaria y financiamiento externo, de ser necesario.
7. La capacidad de planificación en la entidad se verá beneficiada con la <sup>43</sup> implementación de un sistema de seguimiento de procesos administrativos y operativos para la Programación Multianual de Inversiones permitirá compartir información en tiempo real entre las áreas de Planeamiento y Presupuesto, <sup>1</sup> la Oficina de Programación Multianual de Inversiones, la <sup>53</sup> Unidad Formuladora, y la Unidad Ejecutora de Inversiones para <sup>5</sup> llevar a cabo el proceso de elaboración de la cartera de inversiones y disponibilidad presupuestaria de inversiones en fase de ejecución.
8. De producirse cambios que permitan mejorar la gestión de gasto público y planificación en la entidad, su ejecución de gasto se incrementará, el gobierno central destinará mayores recursos para <sup>1</sup> la entidad, se tendrá un impacto social positivo en la población metropolitana de Lima; y en consecuencia, el nivel de aceptación de la gestión regional se incrementará; de manera tal que se obtenga una perspectiva de profesionalismo e institucionalidad de esta entidad pública.

### Recomendaciones

1. Implementar un sistema de seguimiento de procesos administrativos y operativos para la Programación Multianual de Inversiones, que permita, facilite la articulación de áreas y la reducción de plazos para la elaboración de la cartera de inversiones; así como, el presupuesto estimado para llevar a cabo la ejecución de cada una de las inversiones propuestas.
2. Capacitar a los especialistas y trabajadores encargados de alimentar el sistema de seguimiento de procesos administrativos y operativos para la Programación Multianual de Inversiones en el uso de cada uno de los módulos que el sistema contempla, a fin de cumplir con los objetivos propuestos.
3. Promover la ejecución de los proyectos de inversión en la Subgerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional Metropolitano de Lima, a través de una adecuada programación de la cartera de inversiones en coordinación entre las áreas de Planeamiento y Presupuesto y las áreas técnicas; es decir, la Unidad Formuladora (UF) y Unidad Ejecutora de Inversiones (UEI).
4. Gestionar eficientemente los recursos financieros a efectos de programar el presupuesto disponible para la ejecución de la cartera de inversión propuesta por la Subgerencia Regional de Infraestructura; por lo que, se recomienda que la coordinación entre las áreas contemple la adecuada estimación de costos por inversión en la fase de formulación y evaluación; y sobre todo, en la fase de ejecución de las inversiones, con el objetivo de evitar la presencia de modificaciones contractuales que conlleven a que el presupuesto sea insuficiente para cubrir esos gastos no previstos y por ende, se paralice el avance de inversiones.
5. Desarrollar la encuesta de manera previa a la implementación de la propuesta de solución al encargado de la Oficina de Programación Multianual de Inversiones (OPMI); esto permitirá obtener información relacionada con el proceso de Programación Multianual de Inversiones (PMI) y cuáles son los plazos de coordinación y ejecución estimados para cada tarea u actividad derivada del flujo establecido para la elaboración de la cartera de inversiones. Asimismo, se propone aplicar una entrevista a la especialista en ejecución financiera de inversiones para que nos brinde mayor detalle sobre las principales dificultades con las que se ha tenido que lidiar y como beneficiaría la implementación de

- una propuesta de seguimiento de procesos administrativos y operativos para la Programación Multianual de Inversiones.
6. Actualizar el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Gobierno Regional Metropolitano de Lima, de este modo, se pretende alinear las funciones de cada área en relación a las labores asignadas según la directiva de inversiones vigente; esto va a permitir un trabajo organizado a fin de lograr los objetivos de la entidad respecto a su misión de cierre de brechas en el ámbito de su competencia Regional.
  7. Mejorar las condiciones laborales en materia de equipamiento y tecnología para el uso de especialistas en elaboración de los estudios básicos de ingeniería de la zona a intervenir con la inversión; ya sea a nivel de pre inversión o ejecución, ya que de ese modo, se evalúan factores externos que podrían afectar la ejecución física y se toman las acciones preventivas correspondientes, las cuales se ven reflejadas en el presupuesto estimado de cada inversión, disminuyendo la posibilidad de que se presenten modificaciones contractuales en la etapa de ejecución física de la obra.
  8. Cambiar las instalaciones que funcionan como oficina del Gobierno Regional Metropolitano de Lima (GRML), debido a que no cumplen con el dimensionamiento necesario para considerarse ambientes administrativos de trabajo; asimismo, esto significaría una implementación de mejora en beneficio de todos los trabajadores, quienes no cuentan con un espacio adecuado para desarrollarse.
  9. Actualizar las recientes modificaciones del GRML en su página web, de manera que el público en general, pueda acceder a información de gestión institucional; así como conocer cuáles son las recientes noticias relacionadas a las inversiones ejecutadas en Lima Metropolitana, entre otros temas de interés pública que permitan fortalecer la institucionalidad de la entidad y generar confianza frente a la población.
  10. Mantener los estándares de contratación pública; ya sea para personal en modalidad de locación de servicio; así como para los requerimientos de servicio en consultorías diversas, de este modo, se pretende contratar especialistas en materia de gestión e inversión pública que asegure el cumplimiento de la normativa vigente en cada una de sus prestaciones de servicio.



## Referencias

- 58 Andía V., W. (2004). EL SISTEMA NACIONAL DE INVERSIÓN PÚBLICA. UN ANÁLISIS CRÍTICO. *Industrial Data*, 7(1), 070–072. <https://doi.org/10.15381/idata.v7i1.6117>
- 1 Barja Ñaupari, J. R. (2019). *Aplicación web para el seguimiento y control de proyectos de inversión pública en la Municipalidad Provincial de Purús*. [Tesis de pregrado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. Repositorio de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. [http://intra.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/4285/TESIS\\_BARJA\\_JUAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://intra.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/4285/TESIS_BARJA_JUAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- 10 Banco Central de Reserva del Perú. (s.f.). *Glosario de términos económicos*. Recuperado el 22 de diciembre de 2022 de [https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/glosario/i.html#:~:text=Inversi%C3%B3n%20p%C3%ABlica%20\(Public%20investment\)&text=El%20concepto%20de%20Inversi%C3%B3n%20p%C3%ABlica,las%20entidades%20del%20sector%20p%C3%ABlico](https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/glosario/i.html#:~:text=Inversi%C3%B3n%20p%C3%ABlica%20(Public%20investment)&text=El%20concepto%20de%20Inversi%C3%B3n%20p%C3%ABlica,las%20entidades%20del%20sector%20p%C3%ABlico).
- 8 Cachata, R. (2018). Evaluación de la ejecución de gasto de la UNALM. *UNALM*, 55. Obtenido de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12996/3310/cachata-rivas-rodrigo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 1 Céspedes, R. M. (2020). *Conflictos sociales y el desarrollo económico en la región Huánuco, Perú 2019*. [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/45408/C%c3%a9spedes\\_GRM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/45408/C%c3%a9spedes_GRM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- 80 Código Civil. Decreto Legislativo N° 1252. Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (30 de noviembre de 2016). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-crea-el-sistema-nacional-de-programa-decreto-legislativo-n-1252-1459453-1/>
- 8 Código Civil. Decreto Legislativo N° 1440. Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público (15 de setiembre de 2018). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-del-sistema-nacional-de-presupuesto-publ-decreto-legislativo-n-1440-1692078-15/>

- Condori, L. (2020). *Efectividad de la política fiscal en las regiones del Perú 1999-2018*. Escuela de Posgrado PUCP, 95. [Tesis de maestría, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. Repositorio de la PUCP. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17254/CONDORI\\_FERNANDEZ\\_LIETH\\_SUSY\\_EFECTIVIDAD\\_DE\\_LA\\_POLITICA\\_FISCAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17254/CONDORI_FERNANDEZ_LIETH_SUSY_EFECTIVIDAD_DE_LA_POLITICA_FISCAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Dammert, A., & García Carpio, R. (2013). *La economía mundial ¿Hacia dónde vamos?*. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. [https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/46615/economia\\_mundial.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/46615/economia_mundial.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- De la Guerra, E. (25 de abril de 2016). Presupuesto, gasto público y compra pública responsable en Ecuador. *Revista de Derecho, No.25, UASB-Ecuador / CEN*. <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/foro/article/view/462/456>
- Edicto N.º 254. Aprueban disposiciones sobre el Gobierno Municipal Metropolitano y su Régimen Especial que lo asimila a Gobierno Regional y modifican el ROF de la municipalidad (07 de mayo de 2003). <http://pgrlm.gob.pe/wp-content/pgrlm/Edicto%20254.pdf>
- Fontalvo, H., Tomás, De la Hoz, G., Efraín, & Morelos Gómez, J. (2017). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión empresarial*, 14.
- Henostroza, D. (2020). Análisis interregional de la eficiencia del gasto público. *UPC*, 50. Obtenido de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/652345/Henostroza\\_VD.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/652345/Henostroza_VD.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Jaramillo, J. V. T. (2014). Principales cuestiones que sobre el Gasto Público ha definido la doctrina. En Temis (Ed.), *El derecho del gasto público: Especial referencia a los derechos económicos, sociales y políticos*. Temis Obras Jurídicas. [https://books.google.es/books?id=pN5YEAAAQBAJ&pg=PA5&hl=es&source=gbs\\_toc\\_r&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=pN5YEAAAQBAJ&pg=PA5&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=2#v=onepage&q&f=false)
- Jiménez, C., Merino, J. y Sosa, C. (2018). Determinantes de la inversión pública de los gobiernos locales del Perú. *Secretaría Técnica del Consejo Fiscal del Perú, Documento de*

- Investigación N° 001-2018.* <https://cf.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/Determinantes-de-la-inversio%CC%81n-pu%CC%81blica-local-VF.pdf>
- <sup>14</sup> Jiménez, F. (2012). *Elementos de teoría y políticas macroeconómicas para una economía abierta*. Fondo Editorial - Pontificia Universidad Católica del Perú.  
<https://files.pucp.education/departamento/economia/LDE-2012-02a-04.pdf>
- <sup>12</sup> Ley N.º 29158. Ley Órgánica del Poder Ejecutivo (20 de diciembre de 2007).  
<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29158.pdf>
- <sup>1</sup> Ley N.º 27293. Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública (27 de junio de 2002).  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/normas/normasv/snip/2015/1.Ley27293-Ley\\_que\\_crea\\_el\\_SNIP\(2014\\_agosto\).pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/normas/normasv/snip/2015/1.Ley27293-Ley_que_crea_el_SNIP(2014_agosto).pdf)
- <sup>51</sup> Llerena, M., & Coello, F. (2019). *Conflictos Sociales en la industria de hidrocarburos del Perú: análisis de dos casos representativos*. Osinergmin. Magdalena del Mar, Lima: Gerencia de Políticas y Análisis Económico. Obtenido de <sup>8</sup>  
[https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro\\_documental/Institucional/Estudios Economicos/Documentos de Trabajo/Osinergmin-Docmento-Trabajo-46-GPAE.pdf](https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/Documentos_de_Trabajo/Osinergmin-Docmento-Trabajo-46-GPAE.pdf)
- <sup>17</sup> Mario Pessoa, C. P. (2015). *Public financial management in Latin America: The key to efficiency and transparency*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo - BID. Obtenido de <sup>62</sup>  
<https://books.google.com.pe/books?id=SxqGDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=defini%C3%B3n+actualizada+de+eficiencia+en+econom%C3%ADa&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwioyI2Invz7AhUPILkGHTNADwMQ6AF6BAgGEAI#v=onepage&q&f=false>
- Martinez, L. (2022). *Economía 1 BCH LOMLOE. Compartiendo conocimiento SLU*. Obtenido de <sup>73</sup>  
<https://books.google.com.pe/books?id=goNnEAAAQBAJ&pg=PA19&dq=conceptos+de+eficiencia&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwionLeorPz7AhWLILkGHYWXCGYQ6AF6BAgHEAI#v=onepage&q=conceptos%20de%20eficiencia&f=false>
- <sup>14</sup> Melissa Llerena y Francisco Coello (2019). *Conflictos sociales en la industria de hidrocarburos del Perú: análisis de dos casos representativos*. Documento de Trabajo No 46, Gerencia de Políticas y Análisis Económico – Osinergmin, Perú.

[https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro\\_documental/Institucional/Estudios Economicos/Documentos\\_de\\_Trabajo/Osinergmin-Docmento-Trabajo-46-GPAE.pdf](https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/Documentos_de_Trabajo/Osinergmin-Docmento-Trabajo-46-GPAE.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.). *Portal de Transparencia Económica*. Recuperado el 23 de diciembre de 2022, de

[https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=100931&lang=es-ES&view=article&id=424](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100931&lang=es-ES&view=article&id=424)

Ordenanza N.º 1140. Que modifica el reglamento de organización y funciones, y la estructura orgánica del Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana aprobada mediante la ordenanza 1029, publicada el 11 de julio de 2007 (16 de abril de 2008). [Ordenanza N 1140.pdf](#)

Parodi, C. (2022). Perú 2011-2022: economía, política y sociedad. Lima: Universidad del Pacífico. Obtenido de <https://bpdigital.bnp.gob.pe/info/peru-2011-2022-economia-politica-y-sociedad-01185304>

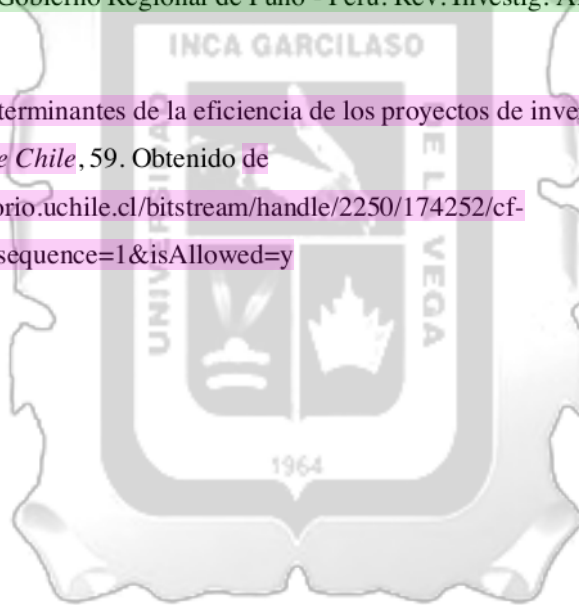
Resolución Directoral N° 001-2019-EF/63.01. Aprueban la Directiva General del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (23 de enero de 2019). <https://elperuano.pe/normaselperuano/2019/01/23/1734202-1/1734202-1.htm>

Revilla Cortez, C. M. (2019). *Relaciones entre los Gobiernos Subnacionales y el Ministerio de Economía y Finanzas a través del Sistema de Inversión Pública* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la PUCP. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17973/REVILLA%20CORTEZ%2c%20CLAUDIA%20MARGARET\\_RELACIONES\\_ENTRE\\_LOS\\_GOBIERNOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17973/REVILLA%20CORTEZ%2c%20CLAUDIA%20MARGARET_RELACIONES_ENTRE_LOS_GOBIERNOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rodríguez, D., Mendoza, M., & Climent, J. (2021). Gasto en inversión pública y crecimiento económico estatal en México: implicaciones para la recuperación económica post-COVID-19. Universidad Autónoma Metropolitana, 33. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8294191>

Ruiton Cabanillas, J. (2018). *La inversión pública en riego y el crecimiento económico del sector agrario en el Perú, en el periodo 2001-2015* [Tesis de maestría, Universidad San Martín de Porres]. Repositorio académico de la Universidad San Martín de Porres. [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/3891/ruiton\\_cj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/3891/ruiton_cj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- <sup>2</sup> Sena, D. (2019). Eficiencia económica del gasto de inversión pública financiado con recursos del canon minero en el Perú, 2004-2015. UNALM, 176. Obtenido de <sup>8</sup> <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12996/3829/sena-carhuamaca-diego-abelardo.pdf?sequence=1&isAllowed=y> <sup>2</sup>
- Shahabi. (2020). Identificación de indicadores de productividad de recursos humanos en organizaciones ejecutivas y análisis de su situación. Islamic Azad University,, 13. Obtenido de <sup>1</sup> <https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/516/609>
- <sup>41</sup> Tumi, J., & Escobar, F. (2018). Incidencia de factores sociales y políticos en la inversión ambiental del Gobierno Regional de Puno - Perú. *Rev. Investig. Altoandino*; Vol 20 Nro 2, 235-250.
- <sup>2</sup> Zavala, R. (2019). Determinantes de la eficiencia de los proyectos de inversión pública. *Universidad de Chile*, 59. Obtenido de [https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/174252/cf-zavala\\_rl.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/174252/cf-zavala_rl.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

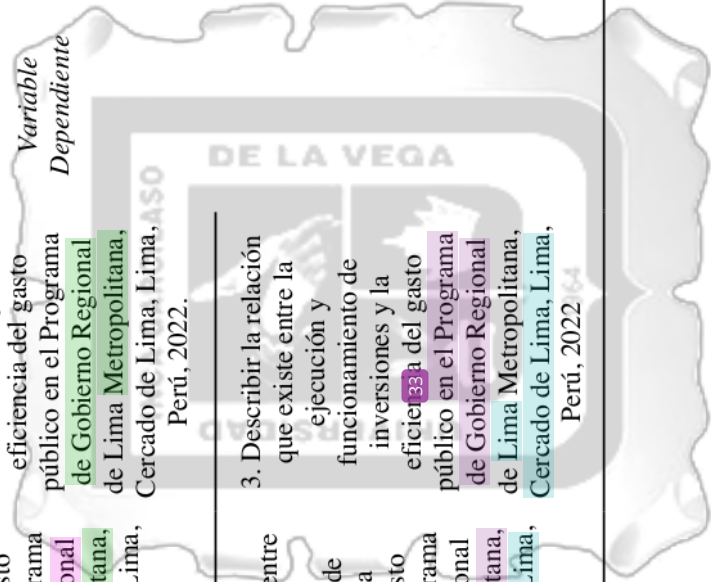




Anexo 1

Problemas de Investigación	Hipótesis General	Objetivos de Investigación	Variables	Dimensiones	Indicadores
<p><b>Problema General</b></p> <p>¿Qué relación existe entre los proyectos de inversión pública y la eficiencia del gasto público en el Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana, Cercado de Lima, Perú, 2022?</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>Existe relación entre los proyectos de inversión pública y la eficiencia del gasto público en el Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana, Cercado de Lima, Lima, Perú, 2022.</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Encontrar la relación que existe entre los proyectos de inversión pública y la eficiencia del gasto público en el Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana, Cercado de Lima, Lima, Perú, 2022.</p>	<p>Proyectos de inversión pública</p> <p><i>Variable Independiente</i></p>	<p>Programación Multianual de Inversiones</p>	<p>Programación de inversiones</p> <p>Inversiones priorizadas</p> <p>Cierre de brechas</p> <p>Inversiones programadas</p> <p>Inversiones viabilizadas o aprobadas</p>
<p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>1. ¿Qué relación existe entre la programación multianual de inversiones y la eficiencia del gasto público en el Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana, Cercado de Lima, Perú, 2022?</p>	<p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>1. Existe relación entre la programación multianual de inversiones y la eficiencia del gasto público en el Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana, Cercado de Lima, Lima, Perú, 2022.</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>1. Identificar la relación que existe entre la programación multianual de inversiones y la eficiencia del gasto público en el Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana, Cercado de Lima, Lima, Perú, 2022.</p>	<p>Ejecución y Funcionamiento de Inversiones</p>	<p>Expedientes técnicos aprobados</p> <p>Obras Recepcionadas</p> <p>Inversiones cerradas</p>	<p>Presupuesto Institucional de Apertura</p>

<p>2. ¿Qué relación existe entre la formulación y evaluación de inversiones y la eficiencia del gasto público en el Programa Regional de Gobierno Metropolitana, Cercado de Lima, Lima, Perú, 2022?</p>	<p>2. Existe relación la formulación y evaluación de inversiones y la eficiencia del gasto público en el Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana, Cercado de Lima, Lima, Perú, 2022</p>	<p>2. Determinar la relación que existe entre la formulación y evaluación de inversiones y la eficiencia del gasto público en el Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana, Cercado de Lima, Lima, Perú, 2022.</p>	<p>Eficiencia del gasto pública</p>	<p>Ejecución Presupuestaria</p>	<p>Presupuesto Institucional Modificado</p>
<p>3. ¿Qué relación existe entre la ejecución y funcionamiento de inversiones y la eficiencia del gasto público en el Programa Regional de Gobierno Metropolitana, Cercado de Lima, Lima, Perú, 2022?</p>	<p>3. Existe relación entre la ejecución y funcionamiento de inversiones y la eficiencia del gasto público en el Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana, Cercado de Lima, Lima, Perú, 2022</p>	<p>3. Describir la relación que existe entre la ejecución y funcionamiento de inversiones y la eficiencia del gasto público en el Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana, Cercado de Lima, Lima, Perú, 2022.</p>	<p>Variable Dependiente</p>	<p>Productividad</p>	<p>Toma de decisiones</p>
<p>3. ¿Qué relación existe entre la ejecución y funcionamiento de inversiones y la eficiencia del gasto público en el Programa Regional de Gobierno Metropolitana, Cercado de Lima, Lima, Perú, 2022?</p>	<p>3. Existe relación entre la ejecución y funcionamiento de inversiones y la eficiencia del gasto público en el Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana, Cercado de Lima, Lima, Perú, 2022</p>	<p>3. Describir la relación que existe entre la ejecución y funcionamiento de inversiones y la eficiencia del gasto público en el Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana, Cercado de Lima, Lima, Perú, 2022.</p>	<p>Gastos de Capital</p>	<p>Presupuesto para proyectos de Inversión</p>	<p>Monto de Certificación</p>
					<p>Monto Devengado</p>



Anexo 2

**11 ENCUESTA**

**Instrucciones**

No

La presente técnica tiene por finalidad recoger información de interés relacionada con el tema "Proyectos de inversión pública y la eficiencia del gasto público"; a continuación, se le presentará un conjunto de preguntas para que usted elija la alternativa que considere correcta marcando para tal fin con una (X)

Esta técnica es anónima, se le agradece por su participación.

**ESCALA VALORATIVA**

<b>1</b>	<b>RANGO</b>	Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente
	<b>ESCALA</b>	1	2	3	4	5

**Cuestionario**

<b>1</b> <b>Proyectos de Inversión pública</b>		<b>Escala de valoración</b>				
<b>1</b> <b>Programación Multianual de Inversiones</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	¿Con qué frecuencia se modifica la programación de inversiones?					
<b>2</b>	¿Con qué frecuencia las inversiones prioritizadas son ejecutadas?					
<b>3</b>	¿La cartera de inversiones cumplen con el principio de cierre de brechas?					
<b>Formulación y Evaluación de Inversiones</b>						
<b>3</b>	¿Se cumple con el seguimiento constante de las Inversiones programadas?					
<b>4</b>	¿Con qué frecuencia las inversiones programadas terminan viabilizadas o aprobadas?					
<b>Ejecución y Funcionamiento de Inversiones</b>						

6	¿Con qué frecuencia las inversiones programadas terminan en expedientes técnicos aprobados?				
7	¿Con qué frecuencia las inversiones programadas terminan en obras recepcionadas?				
8	¿Con qué frecuencia las inversiones programadas terminan en inversiones cerradas?				

Eficiencia del Gasto Público		Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
<b>Ejecución Presupuestaria</b>						
1	<sup>47</sup> ¿El Presupuesto Institucional de Apertura permite la planificación de los primeros objetivos?					
2	<sup>29</sup> ¿La modificación del Presupuesto Institucional contempla la ejecución de las inversiones programadas?					
3	¿El monto de certificación garantiza el crédito presupuestal disponible para la ejecución de las inversiones programadas?					
4	¿Se logra devengar los recursos disponibles de manera eficiente?					
<b>Productividad</b>						
3	¿El cambio de decisión influye en la modificación del destino de los recursos disponibles?					
4	¿Se cumple con el control de procesos para el desembolso del gasto?					
<b>Gastos de Capital</b>						
6	¿Es posible gastar la totalidad del presupuesto destinado a proyectos de Inversión?					

### Anexo 3

#### Propuesta Entrevista – Preguntas

#### Entrevista

##### Guía de Preguntas

La presente entrevista tiene por finalidad recoger información de interés relacionada con el tema “Los proyectos de inversión pública y la eficiencia del gasto público en el Gobierno Regional Metropolitano de Lima, Cercado de Lima, Lima, 2022”; a continuación, se le hará unas preguntas, por lo que, se le agradecerá responder de la manera más sincera y real posible.

Esta entrevista es anónima, se le agradece por su participación.

Objetivo:

Conocer las condiciones y factores que influyen en las restricciones presupuestarias que dificultan la ejecución de las inversiones en la Subgerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional Metropolitano de Lima, así como la percepción de los jefes de área frente a la viabilidad de la propuesta.

Datos Generales:

Nombre y Apellido: .....

Sexo: M.... F....

Edad: .....

Área: ..... Cargo: .....

Tiempo que trabaja en el cargo..... (años/meses).

Preguntas:

1. ¿Qué opina de la ejecución de los proyectos de inversión de la Subgerencia Regional de Infraestructura del GRML? Explique.
2. ¿Qué opina del proceso de programación multianual de inversiones de la Subgerencia Regional de Infraestructura del GRML (especialistas, comunicación, cartera de inversiones y presupuesto disponible)? ¿Cómo podría mejorarse?
3. ¿Qué opina sobre la fase de formulación y evaluación de inversiones y su importancia en el proceso de la programación multianual de inversiones? Explique.
4. ¿Ha percibido problemas presupuestarios en la etapa de ejecución de algunas inversiones? Explique.



5. ¿Cómo cree que podría <sup>130</sup>mejorar la eficiencia del gasto público en la Subgerencia Regional de Infraestructura del GRML? Explique

¿Qué sugerencias o recomendaciones daría para poder optimizar los recursos de capital y humanos en la Subgerencia Regional de Infraestructura? Explique.



## Anexo 4

### FORTALEZAS

### OPORTUNIDADES

- Funciones y competencias sectoriales de Gobierno Regional en la jurisdicción de la Provincia de Lima (GRML).
  - Autonomía administrativa, eso permite que la gestión sea más ordenada y efectiva.
  - Posee autonomía económica, es decir, sus recursos son financiados por el Tesoro Público y, por ende, se encuentra sujeto al seguimiento del MEF.
  - Es asociado y miembro, como parte de la MIML, de las diversas mancomunidades que tienen por objetivo impulsar el proceso de descentralización.
  - El GRML cuenta con una página web institucional que incluye al portal de transparencia.
  - El nivel de ejecución de gasto en inversiones de las Unidades Ejecutoras del GRML se ha incrementado sustancialmente.
  - Buena comunicación entre las áreas.
  - El compromiso de los trabajadores.
  - Promover la relación entre el Gobierno y la sociedad civil.
- El avance tecnológico que permite la adaptación de sistemas integrados de gestión pública en distintos niveles de Gobierno.
  - Las plataformas o portales digitales que permiten reflejar la transparencia económica y logros obtenidos a los ciudadanos con el objetivo de generar confianza y respeto institucional.
  - El contexto ha permitido que cada vez más, nuevas generaciones cuenten con educación de mejor calidad, siendo éstos los que se van involucrando en Gestión Pública.
  - La estabilidad macroeconómica en el Perú; es decir, el manejo de la política monetaria a cargo del Banco Central de Reserva (BCRP); ha sido una ventaja para obtener financiamiento externo y lograr contrataciones exitosas para el Estado en la última década, esto ha facilitado la ejecución de inversiones públicas en beneficio de los pobladores.
  - La Municipalidad de Lima ha fortalecido sus competencias regionales mediante el Gobierno Regional Metropolitano de Lima (GRML).

### DEBILIDADES

### AMENAZAS

- El ámbito de intervención del GRML termina donde comienzan otras provincias.
  - El GRML no cuenta con una estructura orgánica actualizada.
  - Las instalaciones donde se ubica el GRML no son propias, sino alquiladas; ésta no se encuentra dimensionada adecuadamente para ser usadas como oficinas.
  - No se cuenta con una escala remunerativa por puesto de trabajo.
  - Existe la presencia de personal no calificado en distintos puestos que no cumplen con el perfil adecuado para el cargo.
  - Existe la presencia de personal bajo contrato indefinido que no se encuentra debidamente motivado.
  - Falta de herramientas tecnológica.
  - La presencia de impuntualidad en los trabajadores.
- Reglamento de Organización y Funciones y el Cuadro de Asignación de Personal desactualizado.
  - Incorrecta delimitación geográfica entre la provincia de Lima Metropolitana y las otras provincias que lo limitan.
  - No cuenta con una estructura orgánica actualizada.
  - Incorrecto dimensionamiento de las instalaciones donde se ubica el GRML.
  - No se cuenta con una escala remunerativa.
  - Falta de herramientas tecnológicas para uso del personal técnico.

# TRABAJO FINAL

---

## INFORME DE ORIGINALIDAD

---

25%

INDICE DE SIMILITUD

24%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

## FUENTES PRIMARIAS

---

1	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	3%
2	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega Trabajo del estudiante	1%
4	<a href="https://pgrlm.gob.pe">pgrlm.gob.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="https://www.else.com.pe">www.else.com.pe</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="https://vsip.info">vsip.info</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="https://www.serperuano.com">www.serperuano.com</a> Fuente de Internet	1%
8	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	1%

---

9	<a href="http://www.mef.gob.pe">www.mef.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
10	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
11	<a href="http://repositorio.uigv.edu.pe">repositorio.uigv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://repositorio.up.edu.pe">repositorio.up.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="http://repositorio.lamolina.edu.pe">repositorio.lamolina.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
14	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
15	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1 %
16	<a href="http://repositorio.unjfsc.edu.pe">repositorio.unjfsc.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://cdn.www.gob.pe">cdn.www.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="http://repositorio.unaj.edu.pe:8080">repositorio.unaj.edu.pe:8080</a> Fuente de Internet	<1 %
20	<a href="http://repositorio.unc.edu.pe">repositorio.unc.edu.pe</a>	

Fuente de Internet

<1 %

21

[repositorioacademico.upc.edu.pe](https://repositorioacademico.upc.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

22

[repositorio.unsaac.edu.pe](https://repositorio.unsaac.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

23

[repositorio.urp.edu.pe](https://repositorio.urp.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

24

[www.panoramaaudiovisual.com](http://www.panoramaaudiovisual.com)

Fuente de Internet

<1 %

25

[repositorio.usil.edu.pe](https://repositorio.usil.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

26

[prcp.com.pe](http://prcp.com.pe)

Fuente de Internet

<1 %

27

[tesis.pucp.edu.pe](https://tesis.pucp.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

28

[www.coursehero.com](http://www.coursehero.com)

Fuente de Internet

<1 %

29

[mep.pe](http://mep.pe)

Fuente de Internet

<1 %

30

[busquedas.elperuano.pe](https://busquedas.elperuano.pe)

Fuente de Internet

<1 %

31

[qdoc.tips](http://qdoc.tips)

Fuente de Internet

<1 %



32	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante	<1 %
33	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %
34	www.inia.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
35	repositorio.autonoma.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
36	repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
37	tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
38	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
39	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
40	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
41	core.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
42	sites.google.com Fuente de Internet	<1 %
43	es.scribd.com	

Fuente de Internet

<1 %

44

[repositorio.ug.edu.ec](http://repositorio.ug.edu.ec)

Fuente de Internet

<1 %

45

[repositorio.upla.edu.pe](http://repositorio.upla.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

46

[www.ghsupplychain.org](http://www.ghsupplychain.org)

Fuente de Internet

<1 %

47

[1library.co](http://1library.co)

Fuente de Internet

<1 %

48

Submitted to Universidad Tecnológica  
Indoamerica

Trabajo del estudiante

<1 %

49

[repositorio.ucsg.edu.ec](http://repositorio.ucsg.edu.ec)

Fuente de Internet

<1 %

50

[www.chihuahua.gob.mx](http://www.chihuahua.gob.mx)

Fuente de Internet

<1 %

51

Submitted to Universidad Tecnológica del  
Peru

Trabajo del estudiante

<1 %

52

[www.gacetajuridica.com.pe](http://www.gacetajuridica.com.pe)

Fuente de Internet

<1 %

53

[prezi.com](http://prezi.com)

Fuente de Internet

<1 %

54	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	<1 %
55	repositorio.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
56	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
57	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
58	revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
59	vlex.com.pe Fuente de Internet	<1 %
60	www.book-ebooks.com Fuente de Internet	<1 %
61	www.datosperu.org Fuente de Internet	<1 %
62	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	<1 %
63	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
64	documentop.com Fuente de Internet	<1 %

65	Submitted to Universidad Catolica De Cuenca Trabajo del estudiante	<1 %
66	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
67	Submitted to Universidad Ricardo Palma Trabajo del estudiante	<1 %
68	ugelbambamarca.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
69	dspace.ups.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
70	pt.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
71	renati.sunedu.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
72	renatiqa.sunedu.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
73	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
74	Nathalie Binder, Christian Vogl. "Participatory Guarantee Systems in Peru: Two Case Studies in Lima and Apurímac and the Role of Capacity Building in the Food Chain", Sustainability, 2018 Publicación	<1 %

75	<a href="http://repositorio.upao.edu.pe">repositorio.upao.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
76	<a href="http://repositorio.xoc.uam.mx">repositorio.xoc.uam.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
77	<a href="http://www.congreso.gob.pe">www.congreso.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
78	<a href="http://descubridor.academia.cl">descubridor.academia.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
79	<a href="http://infopublic.bpaprocorp.com">infopublic.bpaprocorp.com</a> Fuente de Internet	<1 %
80	<a href="http://prodapp.seace.gob.pe">prodapp.seace.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
81	<a href="http://www.mincomunicaciones.gov.co">www.mincomunicaciones.gov.co</a> Fuente de Internet	<1 %
82	<a href="http://doc.contraloria.gob.pe">doc.contraloria.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
83	<a href="http://fdocuments.ec">fdocuments.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
84	<a href="http://issuu.com">issuu.com</a> Fuente de Internet	<1 %
85	<a href="http://observatoriochirilu.ana.gob.pe">observatoriochirilu.ana.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
86	<a href="http://repositorio.sfx.edu.pe">repositorio.sfx.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %



87	<a href="http://transparencia.unitru.edu.pe">transparencia.unitru.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
88	<a href="http://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe">apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
89	<a href="http://repositorio.unu.edu.pe">repositorio.unu.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
90	<a href="http://www.regionjunin.gob.pe">www.regionjunin.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
91	<a href="http://www.theibfr.com">www.theibfr.com</a> Fuente de Internet	<1 %
92	<a href="http://doku.pub">doku.pub</a> Fuente de Internet	<1 %
93	<a href="http://laindustriadechiclayo.pe">laindustriadechiclayo.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
94	Submitted to unap Trabajo del estudiante	<1 %
95	<a href="http://www.defensoria.gob.pe">www.defensoria.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
96	<a href="http://www.gestiopolis.com">www.gestiopolis.com</a> Fuente de Internet	<1 %
97	<a href="http://www.uaeh.edu.mx">www.uaeh.edu.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
98	Submitted to Universidad de Huanuco Trabajo del estudiante	<1 %

99	Submitted to Barcelona School of Management Trabajo del estudiante	<1 %
100	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	<1 %
101	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
102	as.com Fuente de Internet	<1 %
103	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	<1 %
104	de.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
105	repositorio.uwiener.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
106	semestreeconomico.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
107	eur-lex.europa.eu Fuente de Internet	<1 %
108	repositorio.esup.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
109	sdgdata.humanrights.dk	

Fuente de Internet

<1 %

---

110 [sindicatsps.com](http://sindicatsps.com)  
Fuente de Internet

<1 %

---

111 [www.munimolina.gob.pe](http://www.munimolina.gob.pe)  
Fuente de Internet

<1 %

---

112 [www.oecd.org](http://www.oecd.org)  
Fuente de Internet

<1 %

---

113 [ampnacu.wixsite.com](http://ampnacu.wixsite.com)  
Fuente de Internet

<1 %

---

114 [anip.pe](http://anip.pe)  
Fuente de Internet

<1 %

---

115 [doaj.org](http://doaj.org)  
Fuente de Internet

<1 %

---

116 [fr.slideshare.net](http://fr.slideshare.net)  
Fuente de Internet

<1 %

---

117 [imp.gob.pe](http://imp.gob.pe)  
Fuente de Internet

<1 %

---

118 [ofi.mef.gob.pe](http://ofi.mef.gob.pe)  
Fuente de Internet

<1 %

---

119 [polodelconocimiento.com](http://polodelconocimiento.com)  
Fuente de Internet

<1 %

---

120 [repositorio.udl.edu.pe](http://repositorio.udl.edu.pe)  
Fuente de Internet

<1 %

---

121	<a href="http://repositorio.une.edu.pe">repositorio.une.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
122	<a href="http://utolima.ut.edu.co">utolima.ut.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
123	<a href="http://worldwidescience.org">worldwidescience.org</a> Fuente de Internet	<1 %
124	<a href="http://www.dnp.gov.co">www.dnp.gov.co</a> Fuente de Internet	<1 %
125	<a href="http://www.ingenieriaquimica.org">www.ingenieriaquimica.org</a> Fuente de Internet	<1 %
126	<a href="http://www.politicacr.com">www.politicacr.com</a> Fuente de Internet	<1 %
127	<a href="http://www.scilit.net">www.scilit.net</a> Fuente de Internet	<1 %
128	<a href="http://americanae.aecid.es">americanae.aecid.es</a> Fuente de Internet	<1 %
129	<a href="http://portal.jne.gob.pe">portal.jne.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
130	<a href="http://repositorio.continental.edu.pe">repositorio.continental.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
131	<a href="http://repositorio.untumbes.edu.pe">repositorio.untumbes.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
132	<a href="http://repositorio.upsc.edu.pe">repositorio.upsc.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %

133	<a href="http://repositorio.utp.edu.co">repositorio.utp.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
134	<a href="http://www.ceb.org.ar">www.ceb.org.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
135	<a href="http://www.cepal.cl">www.cepal.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
136	<a href="http://www.cepeg.pe">www.cepeg.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
137	<a href="http://www.coso.org">www.coso.org</a> Fuente de Internet	<1 %
138	<a href="http://www.drcrcolombia.com.co">www.drcrcolombia.com.co</a> Fuente de Internet	<1 %
139	<a href="http://www.grade.org.pe">www.grade.org.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
140	<a href="http://www.hacienda.gov.bo">www.hacienda.gov.bo</a> Fuente de Internet	<1 %
141	<a href="http://www.hidalgo.gob.mx">www.hidalgo.gob.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
142	<a href="http://www.invertironline.com">www.invertironline.com</a> Fuente de Internet	<1 %
143	<a href="http://www.lacamara.pe">www.lacamara.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
144	<a href="http://www.mopt.go.cr">www.mopt.go.cr</a> Fuente de Internet	<1 %



145	<a href="http://www.razonypalabra.org.mx">www.razonypalabra.org.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
146	<a href="http://www.rentxpress.es">www.rentxpress.es</a> Fuente de Internet	<1 %
147	<a href="http://www.sgpg.pap.meh.es">www.sgpg.pap.meh.es</a> Fuente de Internet	<1 %
148	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 33 (2017)", Brill, 2018 Publicación	<1 %
149	<a href="http://es.unionpedia.org">es.unionpedia.org</a> Fuente de Internet	<1 %
150	<a href="http://huajsapata.unap.edu.pe">huajsapata.unap.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
151	<a href="http://intra.uigv.edu.pe">intra.uigv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
152	<a href="http://moam.info">moam.info</a> Fuente de Internet	<1 %
153	<a href="http://posgrado.ucontinental.edu.pe">posgrado.ucontinental.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
154	<a href="http://purl.org">purl.org</a> Fuente de Internet	<1 %
155	<a href="http://repositorio.uancv.edu.pe">repositorio.uancv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %

156	<a href="http://repositorio.unica.edu.pe">repositorio.unica.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
157	<a href="http://repositorio.unsm.edu.pe">repositorio.unsm.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
158	<a href="http://repositorio.upch.edu.pe">repositorio.upch.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
159	<a href="http://repositorio.uts.edu.co:8080">repositorio.uts.edu.co:8080</a> Fuente de Internet	<1 %
160	<a href="http://transparencia-economica.mef.gob.pe">transparencia-economica.mef.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
161	<a href="http://transportesynegocios.wordpress.com">transportesynegocios.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1 %
162	<a href="http://upc.aws.openrepository.com">upc.aws.openrepository.com</a> Fuente de Internet	<1 %
163	<a href="http://www.actualidadambiental.pe">www.actualidadambiental.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
164	<a href="http://www.acuerdonacional.gob.pe">www.acuerdonacional.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
165	<a href="http://www.bibliotecas.unl.edu.ar">www.bibliotecas.unl.edu.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
166	<a href="http://www.creditosycobranzas.com">www.creditosycobranzas.com</a> Fuente de Internet	<1 %
167	<a href="http://www.fonade.gov.co">www.fonade.gov.co</a> Fuente de Internet	<1 %

168	<a href="http://www.goconqr.com">www.goconqr.com</a> Fuente de Internet	<1 %
169	<a href="http://www.icnl.org">www.icnl.org</a> Fuente de Internet	<1 %
170	<a href="http://www.juridicas.com">www.juridicas.com</a> Fuente de Internet	<1 %
171	<a href="http://www.mindmeister.com">www.mindmeister.com</a> Fuente de Internet	<1 %
172	<a href="http://www.prodes.org.pe">www.prodes.org.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
173	<a href="http://www.produ.com">www.produ.com</a> Fuente de Internet	<1 %
174	<a href="http://www.regionayacucho.gob.pe">www.regionayacucho.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
175	<a href="http://www.reicaz.com">www.reicaz.com</a> Fuente de Internet	<1 %
176	<a href="http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe">www.repositorioacademico.usmp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
177	<a href="http://www.semanajusticiafiscal.com">www.semanajusticiafiscal.com</a> Fuente de Internet	<1 %
178	<a href="http://www.transparencia.munlima.gob.pe">www.transparencia.munlima.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
179	Communications in Computer and Information Science, 2010.	<1 %

180

"Estudios regionales: análisis y propuestas de desarrollo económico y social", Universidad del Pacifico, 2021

Publicación

---

<1 %

181

Ramos Laraburu, Conrado Ricardo.  
"Paradigmenwechsel in der Verwaltungswissenschaft und Verwaltungsreform in Uruguay : (1995 - 1999)", Publikationsserver der Goethe-Universität Frankfurt am Main, 2004.

Publicación

---

<1 %

---

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado