Autores
Rafael Soto Arévalo
Nora Manuela Dextre Palacios
David Nicolás Espinoza Dextre
Richard Foster Horna Rodríguez
Ruth Esmeralda Panduro Torres

Lograr la eficacia en la ejecución

de proyectos de inversión

Religación
Press

| Colección Administración |

Lograr la eficacia en la ejecución de proyectos de inversión

Rafael Soto Arévalo, Nora Manuela Dextre Palacios, David Nicolás Espinoza Dextre, Richard Foster Horna Rodríguez, Ruth Esmeralda Panduro Torres

RELIGACION PRESS
QUITO · 2024

Equipo Editorial
Eduardo Díaz R. Editor Jefe
Roberto Simbaña Q. Director Editorial
Felipe Carrión. Director de Comunicación
Ana Benalcázar. Coordinadora Editorial
Ana Wagner. Asistente Editorial

Consejo Editorial
Jean-Arsène Yao | Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova | Fabiana Parra | Mateus Gamba Torres | Siti Mistima Maat | Nikoleta Zampaki | Silvina Sosa

Religación Press, es una iniciativa del Centro de Investigaciones desde América Latina (CICSHAL)
Diseño, diagramación y portada: Religación Press.
CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.
Correo electrónico: press@religacion.com
www.religacion.com

Lograr la eficacia en la ejecución de proyectos de inversión

Achieving efficiency in the execution of investment projects
Obtenção de eficiência na implementação de projetos de investimento

Primera Edición: 2024

Derechos de autor: Rafael Soto Arévalo©, Nora Manuela Dextre Palacios©, David Nicolás Espinoza Dextre©, Richard Foster Horna Rodríguez©, Ruth Esmeralda Panduro Torres©, Religación Press©

Editorial: Religación Press

Materia Dewey: 351 - Administración pública

Clasificación Thema: KJC - Estrategia empresarial

Público objetivo: Profesional/Académico

BISAC: BUS041000 BUSINESS & ECONOMICS / Management

Colección: Administración

Soporte: Digital

Formato: Epub (.epub)/PDF (.pdf)

Publicado: 2024-01-30

ISBN: 978-9942-642-75-2

Disponible para su descarga gratuita en https://press.religacion.com

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

Citar como (APA 7)

Soto Arévalo, R., Dextre Palacios, N.M., Espinoza Dextre, D.N., Horna Rodríguez, R.F., y Panduro Torres, R.E. (2024). *Lograr la eficacia en la ejecución de proyectos de inversión.* Religación Press. https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.71

Nota: el libro retoma y amplía, por un grupo de especialistas, lo expuesto en la tesis "Estrategia de gestión administrativa "RAFAEL" para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021" presentada ante la Universidad César Vallejo, por Soto Arévalo, Rafael en 2022.

Revisión por pares / Peer Review

Este libro fue sometido a un proceso de dictaminación por académicos externos. Por lo tanto, la investigación contenida en este libro cuenta con el aval de expertos en el tema, quienes han emitido un juicio objetivo del mismo, siguiendo criterios de índole científica para valorar la solidez académica del trabajo.

This book was reviewed by an independent external reviewers. Therefore, the research contained in this book has the endorsement of experts on the subject, who have issued an objective judgment of it, following scientific criteria to assess the academic soundness of the work.

Sobre los autores/as

Rafael Soto Arévalo

Licenciado en Administración con doctorado en Gestión Pública. 6 años de experiencia en la docencia universitaria. 8 años de experiencia profesional desarrollando actividades dentro del ámbito privado.
http://orcid.org/0000-0002-3282-9265
Universidad Peruana Unión | Perú
rafosoto280@gmail.com

Nora Manuela Dextre Palacios

Contadora con Maestría en Administración de Negocios y doctorado en Administración. Actualmente docente de la UNSM adscrito al Departamento de Ciencias Económicas. Cuento con investigaciones realizadas en equipos multidisciplinarios y libros escritos; asesora y jurado de tesis a nivel de pregrado y postgrado.
https://orcid.org/0000-0002-4359-8781
Universidad Nacional de San Martín | Perú
ndextrep7@gmail.com

David Nicolás Espinoza Dextre

Economista con un MBA por la Universidad César Vallejo y doctorado en gestión pública. Docente universitario con más de 10 años de experiencia profesional y académica, realizando las actividades desarrolladas en la institución donde se labora al servicio de la comunidad.
https://orcid.org/0000-0003-2815-8881
Universidad Nacional de San Martín | Perú
ded9t7@gmail.com

Richard Foster Horna Rodríguez

Administrador, Con estudios de doctorado en Gestión empresarial, Maestro en gestión pública, Especialidad en gestión del talento humano, con experiencia en docencia universitaria, investigación científica multidisciplinaria, actividades económicas, financieras, administrativas, sociales, educacionales, culturales y de desarrollo sostenible e inclusivo.
http://orcid.org/0000-0001-5055-9222
Universidad César Vallejo | Perú
fosterhorna2014@gmail.com

Ruth Esmeralda Panduro Torres

Licenciada en Administración, actualmente estoy trabajando en mi negocio propio de Daes Consultores y me caracterizo por ser una persona emprendedora.

https://orcid.org/0000-0001-7009-1700

Universidad César Vallejo | Perú

ruthesmeraldapanduro@gmail.com

Resumen

El presente libro muestra los pasos o procedimientos que se deben seguir para llevar a cabo proyectos de inversión de manera efectiva en un marco sólido y basado en la práctica de la administración pública. La obra tiene como objetivo mejorar las áreas de presupuesto, tesorería, almacenamiento y obras con el fin de proporcionar acciones que permitan alcanzar niveles de eficiencia dentro de los límites establecidos por el gobierno central. Al hacerlo, se busca aumentar los recursos transferidos por las metas alcanzadas, sustentado en teorías administrativas modernas. Finalmente, la ejecución de los proyectos requiere todo el conocimiento de los gestores. En esta literatura encontrará la metodología a través de la gestión administrativa que se diseñó y sistematizó para ser viable, factible, aplicable, sostenible y pertinente.

Palabras clave: Administración pública; Presupuesto del estado; Política financiera; Gestión de documentos.

Abstract

This book shows the steps or procedures that must be followed to carry out investment projects effectively within a solid framework based on public administration practice. The work aims to improve the areas of budget, treasury, storage and works in order to provide actions to achieve efficiency levels within the limits established by the central government. In doing so, it seeks to increase the resources transferred for the goals achieved, based on modern administrative theories. Finally, the execution of the projects requires all the knowledge of the managers. In this literature you will find the methodology through administrative management that was designed and systematized to be viable, feasible, applicable, sustainable and relevant.

Keywords: Public administration; State budget; Financial policy; Document management.

Resumo

Este livro mostra as etapas ou procedimentos a serem seguidos para realizar projetos de investimento de forma eficaz dentro de uma estrutura sólida e com base na prática da administração pública. O livro tem como objetivo aprimorar as áreas de orçamento, tesouraria, almoxarifado e obras, a fim de proporcionar ações para alcançar níveis de eficiência dentro dos limites estabelecidos pelo governo central. Com isso, busca-se aumentar os recursos transferidos para as metas alcançadas, com base nas modernas teorias administrativas. Por fim, a implementação dos projetos requer o pleno conhecimento dos gerentes. Nesta literatura, encontra-se a metodologia por meio da gestão administrativa que foi concebida e sistematizada para ser viável, exequível, aplicável, sustentável e relevante.

Palavras-chave: Administração pública; Orçamento do Estado; Política financeira; Gestão de documentos.

Contenido

Revisión por pares / Peer Review 7
Sobre los autores 8
Resumen 10
Abstract 11
Introducción 19

Capítulo 1 24

Estructura, estrategias y funcionamiento de las organizaciones 24

Estructura organizacional 25
Gestión en el ámbito local 27
Gestión administrativa dentro de las organizaciones en San Martín 30
Características de la ejecución de proyectos de inversión 34
Tipos de proyectos de inversión pública 35
Evaluación de la eficacia en la ejecución 37
Cualidades de la gestión administrativa 41
Elementos y estilo de investigación 43
Validez y el criterio de jueces expertos 46
Confiabilidad 47
Procedimientos 47
Método de análisis de datos 49

Capítulo 2 51

Análisis de ejecución de proyectos de inversión en San Martín 51

Estado actual y programación 52
Estado actual: sobre la formulación y evaluación 53
Estado actual y ejecución 54

Estado actual y funcionamiento 55
Opinión experta y sistematicidad de la estrategia de gestión administrativa 56
Contribución de la estrategia de gestión administrativa 58
Eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión 59
Ejecución de los proyectos de inversión: aristas de diagnóstico 62

Capítulo 3 69

Propuesta de estrategias de gestión administrativa 69

Introducción 70
Encuadre legal de la propuesta 71
Teoría de la administración de Fayol 72
Teoría de sistemas 74
Teoría económica de la Inversión Pública 75
Elementos fundantes 77
Matriz de las estrategias 79
Recursos y presupuestos 80
Viabilidad 83
Conclusiones 83

Referencias 86

Tablas

Tabla 1. Detalle de la muestra por área y número de personas 44
Tabla 2. Diseño del instrumento 46
Tabla 3. Validez de contenido 47
Tabla 4. Estado de la ejecución de los proyectos de inversión, respecto a la programación 52
Tabla 5. Estado de la ejecución de los proyectos de inversión, respecto a la formulación y evaluación 53
Tabla 6. Estado de la ejecución de los proyectos de inversión, respecto a la ejecución 54
Tabla 7. Estado de la ejecución de los proyectos de inversión, respecto al funcionamiento 55
Tabla 8. Valoraciones sobre la estrategia administrativa Rafael para la eficacia de la ejecución de los proyectos de inversión 57
Tabla 9. Nivel de sistematicidad de la estrategia administrativa Rafael para la eficacia de la ejecución de los proyectos de inversión 57
Tabla 10. Contribución de la estrategia de gestión administrativa "Rafael". 58
Tabla 11. Prospectiva de la estrategia de gestión administrativa "Rafael" para mejorar la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión 60
Tabla 12. Estado de la ejecución de los proyectos de inversión–región San Martín 61
Tabla 13. Soluciones desarrolladas 79

| Colección Administración |

Lograr la eficacia en la ejecución de proyectos de inversión

Introducción

Como consecuencia de la globalización, los diversos cambios producidos afectaron de manera significativa la gestión administrativa de los Estados. En el caso latinoamericano, uno de los que mayor evidencia tuvo fue el Estado colombiano, en donde se pudo percibir que existe diversas reformas normativas, y la exigencia en la adecuación de eficientes procedimientos y estructuras administrativas, las mismas que deben ser incorporadas a las dinámicas propias de la modernización de tal manera que pueda optimizar su funcionamiento a través del cumplimiento de los principios de efectividad, economía y celeridad y, a su vez, garantizar la ejecución de proyectos de inversión de manera eficaz (Gonzáles, 2019).

Para garantizar una gestión administrativa efectiva en un Gobierno Autónomo Descentralizado es primordial aplicar estrategias y procesos direccionados al logro de las metas, los cuales se basan en los indicadores de eficiencia, eficacia y rendimiento, así su aplicación pueda repercutir socialmente a favor del crecimiento de la localidad (Chilán et al., 2016). Por otra parte, López (2014) asegura que en CNEL (Corporación Nacional de Electricidad), presenta inconvenientes relacionados con la gestión administrativa, las mismas que afectaron el correcto funcionamiento, puesto que redujeron la capacidad de ejecutar proyectos de inversión de manera efectiva en pro de la población. Así pues, dentro de los principales inconvenientes, se pudo identificar la falta de planificación y organización en las actividades y opera-

ciones en función a sus metas institucionales, asimismo la falta de un control y monitoreo permanentemente en la ejecución de las actividades, que limitaba la identificación de las deficiencias de manera oportuna y la determinación de acciones correctivas frente a dicha realidad.

En el caso peruano, Rojas (2015) sostiene que la gestión administrativa de las entidades e instituciones del sector público engloba una serie de procedimientos y acciones enfocadas a realizar las actividades de manera eficaz y eficiente en base a las metas institucionales propuestas, las cuales buscan ejecutar programas, planes y proyectos a favor del desarrollo de la comunidad. Por su parte, la República del Perú (2018), dio a conocer a través de su balance anual, que hubo problemas que afectaron la ejecución de proyectos, entre ellos las inconsistencias en los expedientes técnicos y procesos de mantenimiento prolongado, asimismo señaló que, para que los proyectos mejoren su ejecución, es importante intensificar procesos de fácil elaboración que erradiquen los obstáculos que afectan su desarrollo.

Por otro lado, Mejía (2020), mencionó que la inversión pública a inicios del 2020, estaba entre S/ 1,023,000.00 millones, que representa un 89% más a diferencia del año anterior, por el contrario, pese a las cifras elevadas a inicios de año, las proyecciones de inversión bajaron los últimos meses (-8.5%), por la paralización de obras, en el mes de mayo hubo una ejecución de S/ 6,3 mil millones, es decir solo un 13.4% de los S/ 47 mil que estuvieron en programación, que demuestra claramente que las entidades públicas poseen poca capacidad para enfrentar situaciones ines-

peradas, así como la falta de organización y funcionarios competentes para la ejecución de funciones.

En un ámbito local, dentro de la región de San Martín, se reconoce que las entidades y organismos del sector público no aplican estrategias de gestión administrativa pertinentes para asegurar que los proyectos de inversión se ejecuten de manera eficaz. Por ello, el Gobierno Regional de San Martín (2019), en su portal muestra el avance de la ejecución de proyectos de inversión, de las cuales, de 42 proyectos planificados, solo se cumplieron 4 de ellos en un 100%, 15 de ellos alcanzaron más del 90%, y 14 de ellos no fueron ejecutados, debido a los problemas evidenciados en la organización. Por cuanto en lo referente a la planificación, se reconoce que los funcionarios no poseen el conocimiento suficiente para planificar las actividades que deben llevarse a cabo para ejecutar los proyectos de inversión oportunamente en base a las metas programadas.

Además, en lo que respecta a la organización, se evidencia que no se aplican medidas estratégicas para el desarrollo de las actividades y tampoco se cuenta con un esquema o estructura para asegurar su correcta realización; en lo que respecta a la integración, se pudo percibir que las áreas que componen las entidades no están debidamente integradas para llevar a cabos sus funciones de manera conjunta; asimismo, en cuanto a la dirección, se conoce que usualmente no se cuenta con una persona capaz para guiar las actividades según las metas institucionales; finalmente, en lo que respecta al control, no se efectúan procedimientos para evaluar la ejecución de los proyectos de inversión. Por tal motivo

y, ante las falencias presentadas, la investigación busca estudiar las estrategias de gestión administrativa con la finalidad de asegurar la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión dentro de la región San Martín.

En función de esta problemática, este libro se enfoca en determinar el nivel de eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021. Para lograr este objetivo, se optó por diagnosticar el estado actual de la ejecución de los proyectos de inversión en la región San Martín, en 2021, respecto a la programación, formulación y evaluación, ejecución y funcionamiento, además de solicitar la opinión a expertos sobre la sistematicidad de la estrategia de gestión administrativa para mejorar la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, en 2021. Finalmente, evaluar la prospectiva de la estrategia de gestión administrativa.

Capítulo 1
Estructura, estrategias y funcionamiento de las organizaciones

Estructura organizacional

Con la finalidad de proporcionar soporte y sustento teórico al trabajo de investigación, se ha considerado oportuno exponer estudios e investigaciones llevadas a cabo dentro de distintos contextos, los cuales están enfocados a analizar el comportamiento de ambas variables. Así pues, desde un ámbito internacional, Villegas y Reyes (2016), presentaron un estudio de tipo cuantitativo de diseño no experimental, cuya muestra estuvo conformada por 21 empresas y como instrumento fue diseñado un cuestionario. Como principales resultados se evidenció: una adecuada estructura organizativa no determina la efectiva calidad de sus colaboradores en el sentido de relacionarse. Asimismo, las organizaciones que tienen formalizados sus procesos poseen menores problemas laborales. Por otra parte, existen factores que influyen para lograr una adecuada estructura organizacional, entre ellos el liderazgo y la comunicación. Además, la tecnología es considerada como una herramienta de mayor utilidad que contribuye con las actividades ejecutadas dentro de las organizaciones.

Por otra parte, existen empresas que demuestran una formalización deficiente, lo cual genera problemas como la falta de cumplimiento de deberes, organización inadecuada y funciones erradas dentro de las mismas, por lo cual fue necesario elaborar una propuesta que contribuya con la mejora de las falencias mencionadas. Conclusión: La inserción de las estrategias dentro de las organizaciones es de total importancia para que estas puedan funcionar de manera eficiente. Asimismo, es de suma relevancia detectar a tiempo las principales falencias que cada organización

posee para poder aplicar estrategias que vayan de acorde a su situación, dejando claro que cada compañía es diferente de otra.

De la misma forma, Ruiz y Duarte (2015), presentaron un estudio de tipo básico de diseño no experimental. Con una muestra de 34 organizaciones, cuyo instrumento utilizado fue el cuestionario. Los resultados fueron: Los proyectos de inversión son considerados como esenciales dentro de cualquier institución u organización, en la cual interviene la planeación como un proceso administrativo que es considerada como la base para la elaboración de cualquier actividad. Asimismo, interviene el ambiente interno y externo de la institución, en donde se reconocen las fortalezas o amanezcas que esta pueda tener, por otro lado, se encuentran los recursos financieros con los que cuenta cada institución u organización con la finalidad de estimar que es lo que se va a utilizar y en qué momento. Como conclusión, la inversión pública en los diversos proyectos de desarrollo son de suma relevancia e implican un grado de importancia alto para el desarrollo de acciones de cada nación, es decir, trata de administrar el gasto público de manera eficiente, logrando que la población quede satisfecha ante sus múltiples necesidades.

Por otro lado, Mendoza y García (2018), presentaron un estudio de tipo deductivo, de diseño no experimental. Con una muestra de 45 funcionarios públicos. Cuyo instrumento aplicado fue el cuestionario. Los principales resultados evidenciaron que, los controles internos en las instituciones del estado deben ser de mayor interés, lo cual tome en cuenta el logro de sus metas, el correcto uso de los fondos del estado, importancia del proceso

presupuestario. Entre las conclusiones de este estudio se puede destacar que el control interno debe ser elaborado desde la gestión individual de cada institución y debe estar conformado por la planificación, la ejecución y la supervisión de las acciones de la entidad. Las organizaciones que pertenecen al estado deben cumplir activamente con la normativa que se les designa para evitar posibles fraudes y por consecuente actos que lleven a la corrupción.

En otro estudio, Ariza (2017), con una muestra de 230 organizaciones y como instrumento el cuestionario, obtuvo entre sus resultados que, de acuerdo con los encuestados, la eficiencia de la gestión de los proyectos se fundamenta por medio del aporte de los proyectos a la estrategia y la calidad de gestión. Con respecto al modelo del análisis factorial tuvo una aceptación del 61.63%, con referencia al segundo modelo, conformado por cuatro componentes tuvo una aceptación del 80.52%, siendo este superior al primer modelo. Conclusiones: La elaboración del proyecto permitió conocer acerca de la administración de los proyectos, asimismo la aplicación del modelo permitió conocer once indicadores entre los cuales estuvo el cumplimiento de metas y calidad de servicio.

Gestión en el ámbito local

En el caso peruano, Huamán (2019), presentó un estudio de tipo descriptivo de diseño no experimental, conformada por 35 funcionarios como muestra pertenecientes a las Municipalidades

de Leoncio Prado – Huánuco y aplicó como instrumento el cuestionario. Los resultados evidenciaron que, el 63% de los grupos que conforman la gestión del vaso de leche poseen instrumentos de gestión, asimismo, cuentan con un manual y reglamento que detalla sus funciones a realizar, por otro lado, un 38% no tienen la documentación correspondiente. Un 77% participa activamente en el procedimiento de adquisiciones, mientras que un 23% no. Un 69% sostuvo que el municipio al cual pertenecen carece de un control interno que administre y supervise las operaciones elaboradas. Concluyó de esta manera que, con relación a la gestión administrativa de los municipios, presentan una gestión deficiente, lo cual provoca que el programa sea ineficaz, es decir no contribuye con su principal función el de erradicar la desnutrición en los niños. Por otra parte, el programa no está cumpliendo oportunamente cada una de sus metas.

Asimismo, Ferró (2015), el estudio fue de tipo descriptivo – explicativo, de diseño no experimental. Tuvo una muestra de 10 proyectos. El instrumento aplicado fue la guía de análisis. Los resultados fueron: Gran parte de los proyectos de inversión presentan inconvenientes durante su ejecución, lo cual ha permitido reconoce que el nivel fue bajo, debido a que la intervención de la población es limitada y los municipios no buscan satisfacer los requerimientos de la sociedad, por lo que se requiere que los pobladores interactúen de manera continua en las etapas de formulación de los proyectos. Concluye que la propuesta ha constituido un instrumento de total validez en la administración de la ejecución presupuestal para los proyectos de inversión del estado, per-

mitiendo un correcto uso de los recursos financieros. Asimismo, es propicio señalar que todo proyecto de inversión debe contar con la supervisión oportuna para obtener un resultado favorable.

Por su parte, Argüezo (2017), presentó un estudio de tipo básico-cuantitativo. Con una muestra de 29 proyectos de inversión a los cuales se les aplicó como instrumento una guía de análisis documental. Reconoce que sólo el 47% de los proyectos de inversión relacionados con el sector de educación fueron ejecutados de manera pertinente, mientras que un 27% se encuentran en evaluación, el 21% se encuentran aprobados y el 7% de estos fueron rechazados. Mientras que, en lo que respecta al sector salud, sólo el 36% de los proyectos de inversión fueron ejecutados de manera pertinente, mientras que un 14% se encuentran en evaluación, el 50% se encuentran aprobados y ninguno de estos fueron rechazados. Entre las conclusiones ha quedado demostrado que el nivel de ejecución de proyectos de inversión fue bajo, por cuanto gran parte de los proyectos programados no fueron ejecutados dentro de los plazos señalados.

Para culminar, Tumi (2020), el estudio fue de tipo documental-cualitativo. Con una muestra de 29 proyectos de inversión a los cuales se les aplicó como instrumento una ficha de análisis documental. Tuvo como resultados: Se reconoce que para el periodo 2015, 2016, 2017 y 2018 se priorizaron 93, 47, 100 y 31 proyectos de inversión debido a la falta de disponibilidad de los recursos públicos. Conclusiones: El nivel de ejecución de los proyectos de inversión fue bajo y la gestión administrativa presentó un nivel regular, pues se percibe la existencia de una serie de fa-

lencias significativas durante el seguimiento de las actividades, lo cual impide su correcto funcionamiento y dificulta el cumplimiento de los planes programados.

Gestión administrativa dentro de las organizaciones en San Martín

Finalmente, desde un ámbito local, Heredia (2018), presentó una investigación de tipo explicativo y predictivo de diseño no experimental. Participaron 32 organizaciones del sector construcción de los tres distritos, cuyo instrumento fue un cuestionario. El 45% de las organizaciones muestra importancia por la gestión de monitoreo de ejecución de proyectos, además el 45% cumplen en un 90% con sus metas propuestas, de la misma forma, un 50% presenta una ratio mayor a 1 en cuanto a elaboración de proyectos. Por otra parte, el 55% de las compañías tuvieron ingresos extras de menos de S/ 50,000.00 soles, de la misma forma, el nivel de capacidad de inversión de las organizaciones es de 10 a 30 millones de soles de un 55% de ellos. En conclusión, la gestión administrativa dentro de las organizaciones es de suma importancia, pues si este disminuye su nivel, por ende, el desarrollo empresarial disminuye. Por otro lado, el nivel de gestión administrativa presentada en las compañías es bajo en un 40%. Por último, fue planteado un modelo de desarrollo empresarial, el cual ha contribuido con el control y manejo de proyectos.

Asimismo, Quijandría (2019) presentó un estudio de tipo cuantitativo – propositivo, de diseño no experimental. Con una muestra de 588 personas, cuyo instrumento fue el cuestionario. Los principales resultados evidenciaron que; el 45% de los funcionarios de la Universidad muestran un bajo desempeño, evidenciándose la falta constante de capacitación, por otro lado, un 54.3% de los estudiantes manifestó sentirse disconforme con la atención del personal de la Universidad. En función a la gestión administrativa, este presentó un nivel medio del 45.5%, asimismo los expertos consideraron valido el sistema de estrategias implantado, dado que genera la mejora del desempeño y, por ende, potencializa la gestión administrativa.

López (2019) presentó un tipo de estudio explicativo, de diseño no experimental. El estudio tuvo una muestra de 12 entidades públicas de la ciudad. Cuyo instrumento aplicado fue el cuestionario. Resultados: En pocas entidades existe la presencia de tecnologías de información, asimismo solo el 50% de funcionarios conoce muy bien de las funciones que va a desempeñar en su institución, asimismo, existe poca organización entre las entidades estudiadas. Por otra parte, existe relación entre la planificación, organización, dirección y control. Se pudo observar que la calidad de servicio de las tecnologías de información es explicada en un 98.69% a través de la gestión administrativa y sus 4 fases, con un estadístico de R^2 = .986976. Por último, fue planteada una propuesta que provoque la mejora de la gestión administrativa, asimismo mejore la calidad de los servicios en las instituciones estudiadas.

Se tomó en consideración la "Ejecución de los proyectos de inversión", iniciando con la eficacia que, de acuerdo con Rodrigues et al. (2018) es llevar a cabo una actividad o tarea de manera adecuada en el plazo señalado, es decir, cumpliendo con los resultados deseados. Mide el nivel de consecución o cumplimiento de los fines esperados (Aguado & López, 2016). Para Calvo et al. (2018) se evalúan desde diversas perspectivas y persiguen un objetivo claro y concreto, bajo esta perspectiva Camue et al. (2017) indican que son las capacidades para lograr las expectativas y resultados que se pretenden lograr, de igual manera cada individuo busca métodos eficientes para lograr culminar un trabajo u actividad, desde este enfoque Martínez (2002) conceptualiza como el resultado que guarda relación con las metas y logros organizacionales. De esta manera Rojas et al. (2017) la eficacia es el grado de coherencia entre las metas organizacionales y los resultados observables, así solo cuando los objetivos y los resultados son claros y la comparación entre estos es significativa, se puede definir claramente la eficacia.

Luego del análisis de los diversos autores, se conceptualiza la eficacia como la base del éxito por cuanto para lograr un objetivo o meta representa el uso de condiciones que hagan posible su cumplimiento, relacionando con el estudio se considera como aquellos recursos que se utilizan para lograr ejecutar de manera adecuada los proyectos de inversión. En base a ello, la ejecución de los proyectos de inversión según el Decreto Legislativo N°1252 (2020) comprende a todas aquellas actividades, procesos y recursos públicos empleados para llevar a cabo una inversión con la finalidad de prestar servicios y provisionar infraestructuras para contribuir con el crecimiento del país.

Además, Cerqueira (2015) asegura que está referida a la adecuada realización de proyectos que tienen como finalidad optimizar la capacidad para producir bienes o servicios públicos por parte del Gobierno a favor de la población. Asimismo, Párraga & Villacís (2015) sostienen que hace referencia al oportuno cumplimiento de las metas programadas mediante el presupuesto, a través de la producción de bienes y servicios, con la finalidad producir o negociar activos a inversiones financieras dentro de una entidad estatal, permitiendo de este modo aumentar los activos del Estado. De igual manera, Burneo et al. (2016) precisan que es el conjunto de actividades que permiten adquirir los bienes y servicios necesarios para hacer frente a los requerimientos prioritarios de los pobladores, por lo que es indispensable evaluar continuamente los cambios que puedan presentarse durante la ejecución de los proyectos de inversión.

Da Fonseca et al. (2014) precisa que la importancia de la ejecución de los proyectos de inversión radica en que permite que el Estado incrementó su capital humano y físico de tal manera que pueda disponer lo necesario para garantizar el equilibrio del nivel competitivo y de producción de los agentes económicos y brindar de manera eficiente los servicios públicos, mejorando a su vez la calidad de vida de la ciudadanía. Asimismo, Camacho (2018), sostiene que un proyecto de inversión es importante porque permite ejecutar los planes que se proponga cada entidad, de tal manera que se logren un bien o un servicio con condiciones favorables para la población.

Características de la ejecución de proyectos de inversión

Con referencia a las características de la ejecución de proyectos de inversión, Zetina y Valencia (2016), manifiestan que este debe contar con un objetivo claro, asimismo debe contar con una proyección de metas, debe ajustarse a un determinado plazo para su ejecución, por otro lado, debe orientarse hacia conseguir un resultado óptimo. De otra forma, Servio y Delgado (2016), aluden que para que un proyecto se elabore de manera efectiva debe involucrar al personal a cargo, de tal manera que sean ellos quienes se encarguen de realizar diferentes roles y asumir responsabilidades. En tanto, Castro (2017) refiere que la eficaz ejecución de proyectos de inversión permite que los colaboradores de una institución o entidad pública puedan desarrollar sus metas dentro de los plazos previamente establecidos.

En cuanto a la elaboración de un proyecto de inversión eficiente, Cavalcanti y Ferreira (2018), mencionan que, este debe seguir primero con la planeación, para identificar aquellos proyectos que deben ser elaborados, siendo fundamental para que los funcionarios puedan saber que estos cumplan con sus propósitos. Seguidamente se encuentra el presupuesto, el cual debe contener el estimado de lo que costará cada proyecto y poder llevar un control de esto. Del mismo modo, Cavalcante (2018), alude que otro paso debe ser el procedimiento para desarrollar, teniendo en cuenta que cada institución se diferencia de otra, por último, debe existir mediciones, el cual evalué y de un reporte del avance de cada proyecto, estableciendo de esa manera un cronograma con el propósito de rendir cuentas te toda la inversión realizada.

Así pues, Ferrer (2018) menciona que para garantizar la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión es primordial considerar los siguientes aspectos: i) Los proyectos deben ejecutarse en función al objetivo principal, siendo este el cierre de brechas de infraestructura y garantizar el acceso de la población a los servicios básicos; ii) Los fondos públicos destinados a su ejecución deberán estar relacionados con asegurar una adecuada prestación de servicios y provisión de infraestructura suficiente; iii) Los recursos públicos destinados a su ejecución deberán tener un impacto significativo para la población; iv) Su programación deberá efectuarse considerando la previsión de los recursos públicos; v) Debe aplicarse mecanismos y herramientas que garanticen una ejecución transparente y de calidad.

Tipos de proyectos de inversión pública

Además, respecto a los riesgos que pueden presentarse durante la ejecución de los proyectos de inversión, Chacón (2018) indica que entre los principales destacan la pérdida o insuficiencia de recursos públicos, actos de corrupción o falta de transparencia de la gestión, ineficiencia de la entidad respecto al manejo de los recursos públicos, falta de control y seguimiento por parte de los pobladores, entre otros. En cuanto a los tipos de proyectos de inversión pública, Takano (2018) menciona que según fuente de financiamiento pueden presentarse de 5 formas, que a través del tiempo se han venido consolidando.

- Aquellos que son financiados por recursos exclusivos del Gobierno.

- Aquellos que son financiados por convenios de cooperación internacional, en donde la institución que coopera es responsable de financiar el proyecto con un importe menor al 60% y el Gobierno es responsable de administrar el proyecto.

- Aquellos que son financiados por convenios de cooperación internacional, en donde la institución que coopera es responsable de financiar el proyecto con un importe mayor al 60% y esta entidad es la responsable de administrar el proyecto.

- Aquellos que son financiados por Asociaciones Público-Privadas, quienes por medio de un procedimiento asumen los riesgos que se presenten durante la ejecución del proyecto, encargándose además de diseñar, construir, operar y mantener el mismo.

- Aquellos que son financiados por los impuestos, en donde una entidad privada es la responsable de ejecutar el proyecto de inversión con cargo de un descuento del monto invertido de los impuestos que deben ser pagados a la SUNAT.

Villalobos (2017) asegura que existen dos modalidades para ejecutar los proyectos de inversión para determinar a la persona responsable de su ejecución:

- Por contrata, en este caso se determinó al responsable por medio de un procedimiento a través del cual se selecciona a una tercera persona denominada contratista de obra, la misma que mediante el uso de su estructura logística y organizativa deberá efectuar la ejecución conforme a los expedientes técnicos proporcionados por la entidad;

- Por administración directa, en este caso la entidad ejecuta la obra por medio del uso de su estructura logística y organizativa conforme a los expedientes técnicos que se encuentran a su disposición. Cabe precisar que, muy aparte de la modalidad a la que se acoja la ejecución del proyecto de inversión, este debe ser viable y en ambos casos debe ser definida por el PCA.

Evaluación de la eficacia en la ejecución

Para evaluar la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, se ha tenido en cuenta la información presentada por Decreto Legislativo N°1252 (2020), donde menciona que se debe considerar las fases del ciclo de inversión para las dimensiones como la programación. En esta fase se coordinan y articulan interinstitucionalmente los proyectos, teniendo en consideración los fondos del Estado enfocados a realizar las inversiones proyectadas. Estuvo comprendida por el siguiente indicador: a) Programación multianual de inversiones.

Formulación y evaluación: esta segunda fase consiste en la representación del proyecto, de todas las propuestas de inversión que son fundamentales para lograr los propósitos establecidos en la programación anual de la inversión. Asimismo, este debe tener en cuenta los recursos necesarios para su ejecución y mantenimiento, así como las actividades de financiamiento del proyecto. De la misma forma, es realizada por medio de una ficha técnica, donde se registran y dan aprobación de las inversiones realizadas a la entidad financiera de inversiones. Estuvo comprendida por los siguientes indicadores: a) Elaboración de estudios y b) Declaratoria de viabilidad.

En cuanto a la ejecución: esta fase refiere a la realización del expediente técnico, así como la ejecución y financiación del proyecto correspondiente, donde se dirige y coordina el trabajo realizado a través del sistema de seguimiento de inversiones, asegurar la calidad, dirigir las adquisiciones. Estuvo comprendida por los siguientes indicadores: a) Ejecución de obra. Otro de los componentes fue el funcionamiento: En esta última fase se procede con la supervisión y el mantenimiento de cada proyecto ejecutado, asimismo, debe incluirse un análisis respectivo para la financiación y disposición de recursos, por último, se procederá con la evaluación ex – post de los proyectos ejecutados. Estuvo comprendida por los siguientes indicadores: a) Evaluación y b) Incentivos al cierre de brechas.

Desde la conceptualización de la estrategia, fue importante la conceptualización de la gestión administrativa como elemento clave en la formulación de la propuesta, así se considera como

de acuerdo con Vargas (2018) acto que facilita la dirección y administración adecuada de una entidad o empresa, por lo que es esencial contar con los recursos tecnológicos, materiales, humanos, financieros y económicos suficientes; en cambio, para Koitiro et al. (2016) comprende una serie de acciones que permiten ejecutar una serie de procedimientos con la finalidad de alcanzar un objetivo en común. Respecto a la administración, según De Moura & Wood (2014) es entendida como la acción por medio de la cual se coordinan las actividades para que se realicen de manera efectiva.

Además, Candler & Randle (2017) manifiestan que hace referencia a la labor a través de la cual se organizan las actividades desarrolladas dentro de una empresa o entidad con el fin de asegurar su buen rendimiento. Considerando las dos premisas anteriores, Koontz et al. (2014) define a la gestión administrativa como el conjunto de procedimientos a través del cual se puede diseñar y mantener un espacio en donde todos los elementos y componentes se interrelacionan y trabajen de manera conjunta por un mismo objetivo. Para Cruz et al. (2018) la gestión administrativa es el conjunto de procedimientos o acciones continuas que permiten llevar a cabo las actividades de manera eficiente dentro de una organización de tal manera que todos los elementos y recursos sean empleados teniendo en cuenta un objetivo en común. Según De Souza & Amaral (2016), la gestión administrativa comprende distintas acciones que buscan coordinar, planificar, organizar y dirigir las actividades desarrolladas por una organización, se basan en la utilización efectiva de los recursos para el cumplimiento de las metas dentro de los plazos establecidos.

Por su parte, Rubtcova et al. (2020) afirma que engloba a todas aquellas funciones a través de las cuales se planea, organiza, direcciona y controla el funcionamiento de una empresa o entidad, las mismas que son efectuadas por medio del uso eficiente de los recursos. Asimismo, para Sucupira et al. (2019) suele ser definida como las acciones efectuadas en base a las metas, objetivos y planes de una entidad u organismo, las cuales se enfocan en optimizar su capacidad operativa o prestar servicios de calidad. En tanto, Fernandes & Palotti (2019) infieren que hace referencia a una serie de actos a través de los cuales se buscan conseguir beneficios en común dentro de un plazo de tiempo establecido. Mientras que Lazzarini (2018) indica que está constituida por diversas unidades administrativas que componen y direccionan las actividades de un organismo. Además, Santos et al. (2018) señala que la gestión administrativa en las entidades e instituciones públicas se distingue principalmente porque buscan asegurar la eficiencia en las actividades y funciones que se llevan a cabo con el fin de cumplir los planes programados.

En función a lo señalado por De la Garza et al. (2018), el objetivo principal de la gestión administrativa es configurar distintas actividades y acciones de modo que la dirección de la institución pública pueda llevar a cabo sus funciones de manera óptima en función a sus objetivos y metas propuestas. Asimismo, Briones (2019), manifiesta que tener una gestión administrativa adecuada dentro de una organización permite lograr cada uno de sus propósitos, asimismo, mejora el desempeño del equipo de trabajo. Por su parte, Valdés (2016) reconoce que la importancia de efectuar una gestión administrativa efectiva dentro de una organización u organismo radica en los siguientes aspectos:

- Facilita el reconocimiento y determinación de las metas organizacionales en función a la misión y visión.
- Contribuye con el uso eficiente y eficaz de los recursos materiales, financieros y humanos.
- Permite reconocer los problemas e inconvenientes que se presentan en distintas áreas de la organización y ponen en peligro su correcto funcionamiento.

Asimismo, Sánchez y Ramos (2020), refieren que la gestión administrativa es fundamental para las instituciones del estado, porque es la base para la ejecución de proyectos, asimismo permite el cumplimiento de metas, la cual comprende actividades que son desarrolladas por los funcionarios. Mientras que Cárdenas et al. (2017) manifiestan que la gestión administrativa es importante debido a que contribuye con el fortalecimiento de los procesos y acciones, así como implementar herramientas para su evaluación permanente de tal manera que pueda tener un impacto positivo.

Cualidades de la gestión administrativa

Referente a las cualidades de la gestión administrativa, Berrío (2014) destaca las siguientes: i) Universalidad, debido a permite tomar decisiones asertivas basadas en la consecución de las metas organizacionales; ii) Especificidad, presente cualidades específicas; iii) Unidad jerárquica, requiere de la participación de los distintos niveles de una organización; iv) Flexibilidad, los

lineamientos y mecanismos son adaptadas a los requerimientos de la organización. Souza y Braga (2020) aluden cualidades como: elaborar políticas, normas y procedimientos, asimismo, supervisar la ejecución presupuestaria de la entidad, elaborar programas de capacitación y elaborar estudios de forma permanente. Según Salguero y García (2018) los beneficios principales de efectuar una gestión administrativa eficiente son:i) Mejora la comunicación entre los distintos elementos de la organización; ii) Permite la disponibilidad y acceso de la información; iii) Facilita la toma de decisiones asertivas; iv) Contribuye con la utilización efectiva de los recursos; v) Permite la determinación de medidas correctivas frente a los hechos negativos.

Por otro lado, Castro y De Mattia (2016), mencionan acerca de las funciones de la gestión administrativa dentro de las organizaciones del estado, la cual se basa en la elaboración de los procesos de gestión, que debe llevarse a cabo para el óptimo desempeño de las acciones administrativas, la cual debe incluir planificación, organización, dirección y control. Asimismo, debe seleccionar al personal adecuado para el desarrollo de funciones, que muestren las características necesarias y los conocimientos requeridos. De la misma forma, Klein y Pereira (2019), refieren que, otra de las funciones de la gestión administrativa consiste en la comunicación entre la entidad y su público relacionado, proporcionar información relevante y oportuna para la elaboración de cada proyecto y administrar los gastos de forma eficiente para un manejo adecuado de recursos.

Elementos y estilo de investigación

La investigación es proyectiva, porque consiste en elaborar una propuesta de solución al problema de una determinada organización, teniendo en cuenta un diagnóstico descriptivo y/o explicativo (Hurtado, 1998).

Se trata de una investigación no experimental, siguiendo a Hernández et al. (2014) que aluden a la investigación sin la necesidad de que las variables sean controladas deliberadamente, es decir, solo se observó el comportamiento y desenvolvimientos de estas en el objeto de estudio, siendo evaluadas y analizadas. Fue un diseño descriptivo, que según Pino (2016) se efectúa el estudio de acuerdo con las características de la variable, permitiendo así dar solución a los objetivos planteados, además permitió que se pueda obtener información asertiva para el desarrollo de actividades posteriores. Además, es transversal ya que se sostienen que en el presente estudio se efectuó la recolección de información en un momento único (Hernández et al., 2014). Asimismo, la finalidad del estudio fue describir las variables y su incidencia de interrelación en un tiempo dado, permitiendo tener una visión amplia del estado de la gestión administrativa y eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión.

Población. Estuvo determinada por 30 colaboradores que efectúan actividades relacionadas al presupuesto del Proyecto Huallaga Central y Bajo Mayo (PEHCBM).

Criterios de inclusión: Para el desarrollo del estudio se han considerado que se trabajaran con los colaboradores del área de

presupuesto, tesorería, almacén, logística e inversión, de igual manera participarán aquellos que tiene una antigüedad mayor a un año en el puesto y que conozcan los documentos de gestión presupuestal.

Criterios de exclusión: El personal que no se encuentra en las áreas planteadas líneas arriba, aquellos colaboradores que se encuentren en descanso, y aquellos que cuenten con limitaciones para la respuesta de los formularios e interrogantes planteadas.

Muestra. Conforme lo mencionado, se ha considerado en su totalidad lo detallado en la población, conforme se demuestra en la tabla 1.

Tabla 1. Detalle de la muestra por área y número de personas

Área / Cargo	**N°**
Área de Presupuesto	7
Área de Tesorería	8
Área de almacén	5
Área de logística	7
Responsables de los proyectos de inversión	3
Total	30

Fuente: Soto Arévalo 2022.

Muestreo. De acuerdo con lo planteado en la muestra, el muestreo fue no probabilístico-censal, por cuanto se trabajó con la totalidad de la población, visto que todos tienen la posibilidad de participar en la evaluación de las variables determinadas.

Para el estudio se ha considerado el uso de la encuesta, que de acuerdo con Prieto (2016) son procedimientos empleados en investigaciones que tienen como finalidad describir o detallar la situación actual de las variables. En tal sentido, en la investigación se pretendió conocer la situación actual de la gestión administrativa y la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, con la finalidad de proponer estrategias que mejoren la realidad detallada.

De acuerdo con la revisión efectuada se consideró como instrumento, el cuestionario, el mismo que es un instrumento estructurado por un conjunto de interrogantes que buscaron conocer el comportamiento y cualidades de las variables, permitiendo desarrollar los objetivos planteados en la investigación.

Para evaluar la eficacia de la ejecución de proyectos de inversión, se diseñó un cuestionario, elaborado por Soto (2021), el instrumento consta de 15 ítems que están comprendidos en 4 dimensiones, siendo la primera "programación" compuesta por 4 ítems (1-4), seguido de la dimensión formulación y evaluación con cinco ítems (5-9), así también se presentó la dimensión ejecución compuesta por 3 ítems (10-12), finalmente la dimensión funcionamiento, compuesta por 3 ítems (13-15) respectivamente. Tiene como objetivo discriminar la ejecución de los proyectos de inversión, presentó una escala tipo Likert con 5 opciones de respuesta, desde nunca=0 a siempre =4. A continuación, se presenta una tabla resumen en la que especifica el instrumento (Tabla 2).

Tabla 2. Diseño del instrumento

Variables	Dimensiones	N° de ítems	Escala del instrumento
Eficacia de los proyectos de inversión	Programación	1-4	Nunca (1)
	Formulación y evaluación	5-9	Casi nunca (2) A veces (3)
	Ejecución	10-12	Casi siempre (4)
	Funcionamiento	13-15	Siempre (5)

Fuente: Soto Arévalo 2022.

Las escalas fueron establecidas tomando en consideración el número de ítems relacionado con el valor mínimo máximo y rango, de los cuales se aplicó los estanones baja la nomenclatura ordinal de nivel alta (36-60), media (18-35) y baja (0-17) respectivamente.

Validez y el criterio de jueces expertos

La validez del contenido se efectuó de acuerdo con los criterios de jueces expertos en gestión pública y metodología, a partir de .41, siendo estos adecuados con la población objetivo de estudio, para ello se ha formulado una tabla que se describe a continuación:

Tabla 3. Validez de contenido

Variable	N.	Nombre y especialidad	Promedio de validez	Opinión de experto
Eficacia de los proyectos de inversión	1	Juárez Díaz Juan Rafael	4.8	Claro coherente y pertinente
	2	Castillo Santa María Inés	4.6	Coherencia metodológica y guarda relación con la variable
	3	Ormeño Luna Javier	4.6	Pertinente
	4	Palomino Alvarado Gabriela del Pilar	4.7	Aplicable
	5	Ramírez García Gustavo	4.6	Apropiado y pertinente

Fuente: Juicio de expertos. Tomado de Soto Arévalo 2022.

Confiabilidad

Para la confiabilidad, se desarrolló el análisis mediante alfa de Cronbach, donde se alcanzó un coeficiente = .877, siendo esto aplicable a la realidad objeto de estudio.

Procedimientos

Fase diagnóstica: En primera instancia se efectuó un diagnóstico descriptivo de la situación actual de la variable en estudio (ejecución de los proyectos de inversión), a través de la aplicación de instrumentos de evaluación, previo a ello se diseñó los instrumentos en base a las dimensiones e indicadores, que luego fueron

validados de acuerdo con juicio de expertos, posterior a ello y con la obtención de los datos, se procedió a identificar, analizar y describir los resultados mediante tablas y figuras, para ellos fue necesario emplear Microsoft Excel, que facilitó la evaluación de estas. Asimismo, se procedió el estadístico de procesamiento de datos SPSS 28, con la finalidad de establecer el análisis cuantitativo de las variables.

Fase proyectiva: En la investigación, se consideró la fase propositiva, por cuanto el estudio tiene como objetivo proponer una estrategia de gestión administrativa, con la finalidad de mejorar la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, deseando minimizar las falencias detalladas y demostradas en la realidad problemática de la investigación, para alcanzar estos elementos fue necesario efectuar el diagnóstico inicial. Por otro lado, se ha elaborado bajo los fundamentos y características de las teorías de sistema, de administración y teoría del presupuesto público, diseñando así las acciones pertinentes.

Fase de validación: En la presente, la estrategia fue sometida a juicios de expertos, los mismos que fueron presentados luego de las correcciones y precisiones, siendo estos bajo los fundamentos de la relevancia, viabilidad, y aplicabilidad. En tanto las actividades de la estrategia podrán ser aplicadas posteriormente.

Método de análisis de datos

Con respecto al criterio, se aplicó el método de nivel descriptivo, visto que los objetivos propuestos se relacionan, además después de la aplicación de los instrumentos y conocer el comportamiento y realidad de las variables a través de tablas y figuras, se elaboró estrategias que contribuyeron en la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión.

Se desarrolló la evaluación de normalidad de los datos mediante Shapiro Willk, por considerarse un estimador más eficiente (Pedrosa et al., 2015), que luego de acuerdo con los niveles de significancia describe cada una de las dimensiones. En cuanto al diseño, se utilizó medidas percentilares que estimaron efectivamente los rangos para la medición, bajo un índice Bajo, medio y alto respectivamente. Se consideró también en el estudio un método hipotético deductivo, por cuanto se desarrolló los resultados de lo específico a general.

Capítulo 2

Análisis de ejecución de proyectos de inversión en San Martín

Estado actual y programación

En cuanto al objetivo de diagnosticar el estado actual de la ejecución de los proyectos de inversión en la región San Martín, respecto a la programación

Tabla 4. Estado de la ejecución de los proyectos de inversión, respecto a la programación

Escala	Rango		Cantidad	%
Bajo	0	5	11	36.7%
Medio	6	11	11	36.7%
Alto	12	16	8	26.7%
	Total		30	100%

Fuente: Aplicación de los instrumentos. Soto Arévalo 2022.

De acuerdo con la tabla 4 se ha identificado que la ejecución de los proyectos de inversión respecto a su dimensión de programación presentó un nivel medio y bajo predominantemente (36.7%) estos en relación con la deficiencia existente en relación con la programación multianual de las inversiones, además existe deficiencia en las etapas de coordinación entre las áreas usuarias, además de que los objetivos que se presentan no están de acuerdo con los criterios o necesidades que cada uno estos tienen, esto se cotejan con el destiempo de la información en que se remiten para su establecimiento. Por otro lado, se evidencia que la estimación de los recursos necesarios disponibles para poder alcanzar

una actividad suele estar presentado en otras partidas que conlleva a su evitación y por ende desvinculado o puesta para otros periodos.

Por otro lado, también se ha registrado un nivel alto en 26.7% esto debido a que el cambio de partidas presupuestales ha estado dirigido por el comité del PEHCBM de acuerdo con las demandas que se haya establecido.

Estado actual: sobre la formulación y evaluación

Respecto al objetivo de conocer el estado actual de la ejecución de los proyectos de inversión en la región San Martín, respecto a la formulación y evaluación.

Tabla 5. Estado de la ejecución de los proyectos de inversión, respecto a la formulación y evaluación

Escala	Rango		Cantidad	%
Bajo	0	7	8	26.7%
Medio	8	13	12	40%
Alto	14	20	10	33.3%
Total			30	100%

Fuente: Aplicación de los instrumentos. Soto Arévalo 2022.

De acuerdo con la tabla 5 la ejecución de los proyectos de inversión en relación con la dimensión formulación y evaluación

fue medio en 40% de acuerdo con los 12 colaboradores que obtuvieron este puntaje, estos se evidencian debido a que el mal planteamiento de las metas el desarrollo de las propuestas de acción presenta limitaciones para su desarrollo eficiente, en tanto los recursos que se estiman no están de acorde a las necesidades para su cumplimiento, además, si se trata de un proyecto complejo los expedientes técnicos no están presentados a tiempo.

Por otro lado, también se ha visualizado que alcanzó un nivel alto (33.3%) debido al proceso adecuado en la búsqueda de fuentes de financiamiento, y la presentación completa de los expedientes pese a no culminar en el tiempo establecido.

Estado actual y ejecución

Sobre el objetivo de identificar el estado actual de la ejecución de los proyectos de inversión en la región San Martín, respecto a la ejecución.

Tabla 6. Estado de la ejecución de los proyectos de inversión, respecto a la ejecución

Escala	Rango		Cantidad	%
Bajo	0	2	11	36.7%
Medio	3	4	13	43.3%
Alto	5	12	6	20%
	Total		30	100%

Fuente: Aplicación de los instrumentos. Soto Arévalo 2022.

De acuerdo con la tabla 6 se ha evidenciado que el proceso de ejecución fue medio en 43.3% debido a que no se han desarrollado de manera adecuada el control de los avances físicos y presupuestales, encontrándose diferencias sustanciales respecto al PIM y PIA, toda vez que la información no es presentado a tiempo.

De igual manera fue bajo 36.7% básicamente por la ausencia de seguimiento en cada uno de los proyectos de inversión, toda vez que no se han establecido lineamientos documentales para su seguimiento.

Estado actual y funcionamiento

En cuanto al objetivo de caracterizar el estado actual de la ejecución de los proyectos de inversión en la región San Martín, respecto al funcionamiento.

Tabla 7. Estado de la ejecución de los proyectos de inversión, respecto al funcionamiento

Escala	Rango		Cantidad	%
Bajo	0	2	10	33.3%
Medio	3	9	16	53.3%
Alto	10	12	4	13.3%
	Total		30	100%

Fuente: Aplicación de los instrumentos. Soto Arévalo 2022.

De acuerdo con la tabla 7 se ha identificado que el nivel de funcionamiento fue medio en 53.3%, debido a que raras veces se hace una mejora para la optimización de los procesos que se siguen en el desarrollo y formulación de los proyectos de

inversión, por otro lado, la estimación de los gastos y demás, pocas veces son proyectadas con anticipación para efectuar un seguimiento y control óptimo. De igual manera presentó un nivel bajo (33.3%) toda vez que la programación de los activos no se planifica, esperando que se presenten desperfectos para iniciar un proceso mantenimiento, en ese sentido, los mantenimientos preventivos no se abordan adecuadamente para evitar la ampliación de ejecución de proyectos.

Opinión experta y sistematicidad de la estrategia de gestión administrativa

Para cerrar, sobre el objetivo de solicitar la opinión a expertos sobre la sistematicidad de la estrategia de gestión administrativa para mejorar la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021.

Tabla 8. Valoraciones sobre la estrategia administrativa Rafael para la eficacia de la ejecución de los proyectos de inversión

Expertos	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	PD	Escalas	
Irvin Guerra Rodríguez	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	45	Muy adecuado	5
Abraham Mafaldo Macedo	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	42	Bastante adecuado	4
Gustavo Ramírez García	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	40	Bastante adecuado	4
Kenneth Alberto Salas Delgado	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	40	Bastante adecuado	4
Juan Rafael Juárez Díaz	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	44	Muy adecuado	5

Fuente: Aplicación del juicio de expertos. Tomado de Soto Arévalo 2022.

Se evidencia la respuesta por cada uno de los componentes de los expertos que plantearon un nivel adecuado y muy adecuado, en relación con la puntuación directa establecida, así se presenta la siguiente tabla.

Tabla 9. Nivel de sistematicidad de la estrategia administrativa Rafael para la eficacia de la ejecución de los proyectos de inversión

Escala	Rango		Cantidad	%
Inadecuado	10	17	0	0%
Poco adecuado	18	25	0	0%
Adecuado	26	34	0	0%
Bastante adecuado	35	43	3	60%
Muy adecuado	44	50	2	40%
Total			5	100%

Fuente: Cálculo de acuerdo con el juicio de expertos. Soto Arévalo 2022.

De acuerdo con la tabla 9 se ha evidenciado que la estrategia Rafael posee un nivel bastante y muy adecuado de validación y aplicabilidad en relación con lo apreciado por los expertos.

Contribución de la estrategia de gestión administrativa

Finalmente, sobre valorar la contribución de la estrategia de gestión administrativa para mejorar la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021.

Tabla 10. Contribución de la estrategia de gestión administrativa.

Ítems		Programación	Formulación y evaluación	Ejecución	Funcionamiento	Total
Excelente	Cantidad	2	1	1	1	5
	Porcentaje	40%	20%	20%	20%	25%
Buena	Cantidad	3	4	4	4	15
	Porcentaje	60%	80%	80%	80%	75%
Regular	Cantidad	0	0	0	0	0
	Porcentaje	0%	0%	0%	0%	0%
Deficiente	Cantidad	0	0	0	0	0
	Porcentaje	0%	0%	0%	0%	0%
Muy deficiente	Cantidad	0	0	0	0	0
	Porcentaje	0%	0%	0%	0%	0%
Total	Cantidad	5	5	5	5	15
	Porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Validación del modelo. Soto Arévalo 2022.

De acuerdo con la tabla 10 se plantea las calificaciones de los expertos respecto al grado de contribución de la estrategia de gestión administrativa para mejorar la ejecución de proyectos de inversión, destacándose que el 25% de las valoraciones obtenidos (5) indicaron que es excelente contribución, de igual manera el 75% de las opiniones (15) consideran que presenta un buen grado de contribución en los componentes de programación, formulación y evaluación, ejecución y funcionamiento respectivamente.

Eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión

Sobre el evaluar la prospectiva de la estrategia de gestión administrativa para mejorar la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021.

Tabla 11. Prospectiva de la estrategia de gestión administrativa para mejorar la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión

Ítems		Viabilidad	Factibilidad	Aplicabilidad	Sostenibilidad	Pertinencia	Total
Excelente	Cantidad	3	1	1	2	3	10
	Porcentaje	60%	20%	20%	40%	60%	40%
Buena	Cantidad	1	4	4	3	2	14
	Porcentaje	20%	80%	80%	60%	40%	56%
Regular	Cantidad	1	0	0	0	0	1
	Porcentaje	20%	0%	0%	0%	0%	4%
Deficiente	Cantidad	0	0	0	0	0	0
	Porcentaje	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Muy deficiente	Cantidad	0	0	0	0	0	0
	Porcentaje	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	Cantidad	5	5	5	5	5	25
	Porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: validación del modelo. Soto Arévalo 2022.

De acuerdo con la tabla 11 se ha consolidado que la opinión de los expertos en concordancia con la prospectiva o posibilidad para su implementación de la estrategia de gestión administrativa es adecuado u óptimo, donde el 40% de las valoraciones (10) concuerdan con la calificación de excelente, igualmente el 56% de las opiniones (14) evidencian una buena calificación y solo el 4% de las opiniones (1) coincide con que es regular. De esta realidad se deduce que la propuesta en mención, tienen una excelente prospectiva, lo que implica su factibilidad, viabilidad, aplicabilidad, sostenibilidad y pertinencia respectivamente.

Para cerrar, se exponen los resultados que arrojó el detallar el estado actual de la ejecución de los proyectos de inversión en la región San Martín

Tabla 12. Estado de la ejecución de los proyectos de inversión–región San Martín

Escala	Rango		Cantidad	%
Bajo	0	17	8	26.7%
Medio	18	35	12	40%
Alto	36	60	10	33.3%
Total			30	100%

Fuente: aplicación de los instrumentos. Soto Arévalo 2022.

De manera general la tabla 12 evidencia que la actual ejecución de proyectos de inversión fes medio 40%, debido a que los procesos de planificación, formulación evaluación y ejecución de los proyectos no alcanzan procedimientos óptimos que garanticen un avance físico y presupuestal homogéneo en un proyecto, pese a contar con procesos de control. Estos están relacionados con el no aprovisionamiento o seguimiento de los gastos, lo que supone el incremento en tiempo y recursos.

Ejecución de los proyectos de inversión: aristas de diagnóstico

El diagnóstico del estado actual de la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión evidenció, relacionado con la programación que este presenta un nivel medio y bajo con 36.7%, lo que implica una práctica que se desarrollan con diversas falencias y aciertos, así su conceptualización refiere, tal como manifiesta el Decreto Legislativo N°1252 (2020), es en esta fase donde se coordinan y articulan interinstitucional e intergubernamentalmente los proyectos, teniendo en consideración los fondos del Estado enfocados a realizar las inversiones proyectadas. Los niveles que se han encontrado a lo largo del estudio guardan relación con los resultados obtenidos por Huamán (2019) que indican que la gestión administrativa de los municipios estudiados, presentan una gestión deficiente en todos sus procesos, provocando que el programa sea ineficaz, lo cual significa, que no contribuye con su principal objetivo, estos datos demuestran que si no se ejecutan los procesos de manera adecuada las metas no son alcanzadas, así la programación es la fase primordial por cuanto de esta depende su continuidad.

Del diagnóstico de la ejecución de los proyectos de inversión relacionados con la formulación y evaluación, es preciso definir esta fase, para esto, el Decreto Legislativo N°1252 (2020), manifiesta que consiste en la representación del proyecto, de todas las propuestas de inversión que son fundamentales para lograr los propósitos establecidos en la programación anual de la inversión. Asimismo, este debe tener en cuenta los recursos necesarios para

su ejecución y mantenimiento, así como las actividades de financiamiento del proyecto. De la misma forma, es realizada por medio de una ficha técnica, donde se registran y dan aprobación de las inversiones realizadas a la entidad financiera de inversiones. Ahora bien, los resultados descriptivos fueron un nivel medio 40%, lo que implica que las metas no son desarrolladas adecuadamente.

Por otro lado, el diagnóstico del estado actual de la ejecución de los proyectos de inversión respecto a la ejecución fue necesario la conceptualización por parte el Decreto Legislativo N°1252 (2020), de esta manera la ejecución como fase refiere a la realización del expediente técnico, así como la ejecución y financiación del

proyecto correspondiente, donde se dirige y coordinar el trabajo realizado a través del sistema de seguimiento de inversiones, asegurar la calidad, dirigir las adquisiciones, bajo esta realidad se obtuvo como resultado que se presenta un nivel medio en 43.3%, donde se observó diferencias entre la ejecución de los presupuestos del PIA y PIM respectivamente, en tanto Argüezo (2017), evidenció que el nivel de ejecución de proyectos de inversión fue bajo, por cuanto gran parte de los proyectos programados no fueron ejecutados dentro de los plazos señalados, así este proceso es fundamental para el cumplimiento de la programación institucional.

De igual manera para el diagnóstico del estado actual de la ejecución de los proyectos de inversión respecto al funcionamiento, se define a este último mediante el Decreto Legislativo N°1252

(2020), donde en esta última fase se procede con la supervisión y el mantenimiento de cada proyecto ejecutado, asimismo, debe incluirse un análisis respectivo para la financiación y disposición de recursos, por último, se procederá con la evaluación ex – post de los proyectos ejecutados, en relación a esta dimensión se evidenció un nivel medio del 53.3% donde las principales deficiencias estuvieron comprendidos por la estimación de los gastos y su baja proyección para el logro de objetivos.

La caracterizar el estado actual de la ejecución de los proyectos de inversión, se han definido bajo diversos autores, Rodrigues et al. (2018), es llevar a cabo una actividad o tarea de manera adecuada en el plazo señalado, es decir, cumpliendo con los resultados deseados, y según Aguado & López (2016) mide el nivel de consecución o cumplimiento de los fines esperados, de esta manera el Decreto Legislativo N°1252 (2020) comprende a todas aquellas actividades, procesos y recursos públicos empleados para llevar a cabo una inversión con la finalidad de prestar servicios y provisionar infraestructuras para contribuir con el crecimiento del país. Además, Cerqueira (2015) asegura que está referida a la adecuada realización de proyectos que tienen como finalidad optimizar la capacidad para producir bienes o servicios públicos por parte del Gobierno a favor de la población. Bajo estas conceptualizaciones y luego de proceder con la aplicación de los instrumentos se obtuvo que alcanzó un nivel medio predominantemente del 40%, la descripción de los datos guarda relación con lo obtenido por Tumi (2020) quien afirma que la ejecución de los proyectos de inversión fue bajo y la gestión administrativa presentó un nivel regular, pues se percibe la existencia de

una serie de falencias significativas durante el seguimiento de las actividades, lo cual impide su correcto funcionamiento y dificulta el cumplimiento de los planes programados. En ese sentido la problemática internacional y nacional no es ajena al contexto local para el mismo que es necesario el establecimiento de nuevos mecanismos para su integración.

De acuerdo con los datos que se han recopilado, es prudente el desarrollo de una propuesta de estrategias que integre los elementos de las variables junto con sus componentes para lograr mejoras sustanciales en la ejecución de los proyectos de inversión, es decir, mediante el desarrollo de los lineamientos permiten precisar su coherencia metodológica (Andía et al., 2020), en relación con este escenario resulta necesario también elaborar características normativas que logren el cumplimiento de la eficiencia en cada proceso a implementar (Lagarda et al., 2018), junto con los estándares nacionales e internacionales que garanticen su aplicabilidad (Medina, 2021). Lo anterior descrito guarda relación con los datos presentados por Ruiz y Duarte (2015) quienes manifiestan que los proyectos de inversión son considerados como esenciales dentro de cualquier institución u organización, en la cual interviene la planeación como un proceso administrativo que es considerada como la base para la elaboración de cualquier actividad. En ese sentido, la inversión pública en los diversos proyectos de desarrollo es de suma relevancia e implican un grado de importancia alto para el desarrollo de acciones de cada nación, es decir, trata de administrar el gasto público de manera eficiente, logrando que la población quede satisfecha ante sus múltiples necesidades.

Para alcanzar a obtener resultados adecuados es necesario planificar acciones a corto, mediano y largo plazo como manifiesta Mendoza y García (2018) para estos se requieren acciones de control elaborados desde la gestión individual de cada institución y debe estar conformado por la planificación, la ejecución y la supervisión de las acciones de la entidad, tal como manifiesta Ferró (2015) donde el desarrollo de la propuesta ha constituido un instrumento de total validez en la administración de la ejecución presupuestal para los proyectos de inversión del estado, permitiendo un correcto uso de los recursos financieros. Asimismo, es propicio señalar que todo proyecto de inversión debe contar con la supervisión oportuna para obtener un resultado favorable.

En el estudio como tal se han presentado diversas limitaciones metodológicas relacionados con el material bibliográfico que contempla las estrategias para la ejecución de proyectos de inversión, toda vez que estos están definidos bajo normativa y leyes vigentes, el mismo que no permite en ciertas oportunidades recortar los tiempos de ejecución, de igual forma, otro de los aspectos limitantes en el estudio han estado formados por el esclarecimiento de los elementos y obtención de las conceptualizaciones teóricos. De igual manera se han observado que existe limitaciones respecto a la cantidad de la muestra donde representa un nivel relativamente bajo, por tanto, la ampliación de estos es fundamental, actualmente de acuerdo con la ubicación geográfica, se ha hecho complicado la validación de las propuestas, toda vez que existe un limitado número de especialistas para la validación tanto de los instrumentos como para la estrategia de gestión administrativa planteada.

De acuerdo con estas limitantes se plantea que en estudios futuros se puedan efectuar la ampliación de las muestras y sobre toda de unidades ejecutoras que suelen estar en constante participación de ejecución presupuestales, de igual manera establecer estudios comparativos que analicen la relación entre los niveles teóricos y metodológicos que se cuentan en la ejecución de proyectos.

Capítulo 3
Propuesta de estrategias de gestión administrativa

Introducción

El Perú necesita crecer con mayor agilidad y mediante procesos más simples, para mejorar, se considera el uso de estrategias para su aplicabilidad. Frente a este escenario recae la importancia de desarrollar estrategias bajo diversos métodos y enfoques para lograr alcanzar índices de eficiencia no solo a nivel de métricas del gobierno central, sino además relacionados con el avance en los distritos de la provincia de San Martín.

De esta forma se ha desarrollado la propuesta de estrategias de gestión administrativa que se llamó como . Toda vez que cada proyecto de inversión tiene una naturaleza diferente de impacto, incluidos los elementos directos, indirectos, externos e intangibles. De esta manera, en los últimos años se han considerado más que una medición monetaria, una responsabilidad social.

La propuesta está orientada a las áreas de presupuesto, tesorería, almacenamiento y obras, con la finalidad de proporcionar acciones que permitan alcanzar a obtener niveles de eficiencia dentro de los rangos establecidos del gobierno central y porque no, incrementar los recursos transferidos por las metas alcanzadas.

Se propuso como objetivo general el deseo de lograr la eficacia en la ejecución de proyectos de inversión, mediante la estrategia de gestión administrativa. Para lograr este objetivo se planteó ir detrás del:

- Diseñar acciones administrativas para mejorar la programación de los proyectos de inversión.
- Describir acciones administrativas para mejorar la formulación y evaluación de los proyectos de inversión.
- Plantear acciones administrativas para mejorar la ejecución de los proyectos de inversión.
- Discernir acciones administrativas para mejorar el funcionamiento de los proyectos de inversión.

Encuadre legal de la propuesta

Decreto legislativo que modifica el Decreto Legislativo Nº 1252, Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y deroga la Ley Nº 27293, ley del Sistema Nacional de Inversión Pública.

Decreto Supremo N° 389-2020-EF.

Reglamento de Proyectos Especiales de Inversión Pública en el marco del Decreto de Urgencia N° 021-2020, Decreto de Urgencia que establece el modelo de ejecución de inversiones públicas a través de proyectos especiales de inversión pública y dicta otras disposiciones (DECRETO SUPREMO N° 119-2020-EF).

Directiva del Sistema Nacional de Inversión Pública para proyectos formulados en el marco de la nonagésima sexta disposición complementaria final de la ley N° 29951 (Publicada en el

Diario Oficial "El Peruano" el 16 de abril de 2014) (R.D. Nº 002-2014-EF/63.01 DIRECTIVA N° 001-2014-EF/63.01)

Decreto Legislativo Nº 1012- Decreto Legislativo que aprueba la ley marco de Asociaciones Público–Privadas para la generación de empleo productivo y dicta normas para la agilización de los procesos de promoción de la Inversión Privada (Actualizado Al 02.03.2014).

Teoría de la administración de Fayol

Según Almanza et al. (2018), la teoría de Fayol considerada también considerada como teoría clásica, en la cual hace un énfasis de las funciones administrativas básicas que debe tener una organización para lograr su eficacia, a través de una serie de principios que toda empresa debe aplicar: la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, la disciplina, la unidad y jerarquía de mando, la justa remuneración, la estabilidad del personal, iniciativa del trabajador, el trabajo en equipo y el interés en general.

Sus teorías consisten en: Funciones técnicas, hace referencia a las funciones empresariales que realizan las empresas direccionadas a la producción de bienes y servicios. Funciones comerciales, menciona que son las actividades de compraventa, es decir, que los bienes lleguen al consumidor en óptimas condiciones, demostrando una producción eficiente. Funciones financieras, se refiere a la gestión del capital que hace el administrador para no afectar la economía de la empresa, es decir, que no se haga un mal

uso de capital. Funciones de seguridad, se enfoca en el bienestar tanto de la empresa como de los trabajadores, teniendo en cuenta la protección y preservación de estos. Funciones contables, menciona todo lo concerniente a costos, inventarios, estadísticas empresariales, registros, balances, con la finalidad de llevar un control financiero eficiente e informar constantemente de las operaciones que se van realizando. Funciones administrativas, implica la regulación, control e integración de todas las demás, es decir, coordinan todas las funciones de la empresa de manera eficiente, con el objetivo de tener una buena coordinación y un control general de la organización.

Los elementos de la gestión administrativa, desde el enfoque de Fayol se presenta la Planeación: hace referencia a todas aquellas actividades que permiten determinar los objetivos de la organización, así como la manera en la que se debe llevar a cabo las actividades y los criterios que se deben considerar durante la realización de estas, de tal manera que se puedan alcanzar los fines esperados.

En cuanto a la Organización: hace referencia a todas aquellas actividades que permiten desarrollar las funciones y distribuir los recursos de manera conjunta para la consecución de un objetivo colectivo. De igual manera se toma en consideración la Integración: que son todas aquellas actividades que permiten que los elementos de una organización se integren y trabajen de manera conjunta de modo que se pueda garantizar la consecución de los objetivos propuestos. La Dirección: son aquellas actividades que permiten llevar a cabo de manera efectiva todo lo progra-

mado en función a las metas organizacionales. Finalmente, en el Control: son todas aquellas actividades a través de las cuales se puede contrastar que las operaciones fueron efectuadas en función en función a los planes propuestos, de tal manera que se asegure su eficacia.

Teoría de sistemas

Según Thomas & Flórez (1993), postula que la teoría de sistemas o teoría general de sistemas (Ludwing von Bertalanffy) es un estudio multidisciplinario e incorpora la adaptabilidad a las organizaciones, es decir, un conjunto de elementos, como los que constituyen una organización, dándole una identidad global o totalizadora. El enfoque sistémico se apoya en la diferenciación entre lo general y lo particular, en tal sentido propone dos enfoques fundamentales: 1. Estructural, se refiere a la identificación de los componentes, funciones o estructuras dentro de una organización. 2. Integral, consiste en la evaluación de los sistemas en cuanto al rendimiento y efectividad. Los sistemas generales se caracterizan por: Sistemas cerrados, se refiere al manejo interno de las organizaciones, es decir, es el conocimiento y análisis del funcionamiento y fallas que existan dentro de una organización, siendo esenciales para su óptimo funcionamiento. Sistemas abiertos, es el nivel que tiene una organización de autosuficiencia y autonomía, y la interdependencia con su entorno.

Sus características son: Totalizante, se refiere a la búsqueda de los objetivos totales, para no verse afectada por elementos dis-

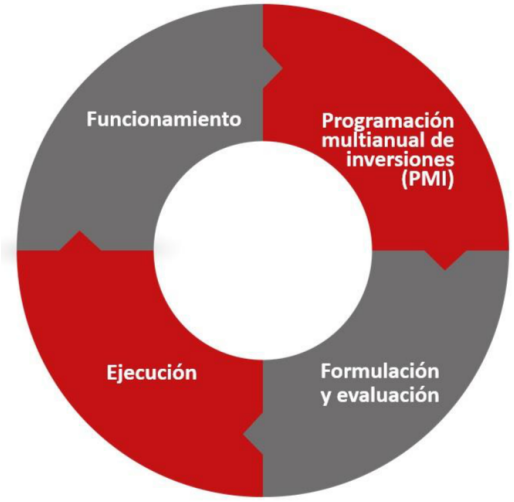
tractores. Organizada, al requerir de personal y tecnología en una organización se necesita tener un orden, para lograr los objetivos planteados. Creativa, se centra en lograr sus objetivos y metas antes de implementar métodos. Crítica, revisa continuamente sus objetivos, y si es necesarios replantearlos en caso presenten algunas desviaciones a los objetivos trazados. Interdisciplinaria, menciona los diferentes profesionales de diferentes áreas que conforman una organización. Optimizable, busca la mejor solución a través del conocimiento de todos sus componentes, para dar solución a la problemática. Pragmática, induce a la acción para tomar decisiones adecuadas con la finalidad de satisfacer necesidades reales.

Teoría económica de la Inversión Pública

Según Cárdenas (2018), menciona que la teoría de inversión económica es un conjunto de ideas que explican los movimientos y volumen de las inversiones dentro de la economía de un país y cuáles son los factores que lo determinan, de manera que es fundamental para el crecimiento económico del estado. La teoría de inversión incluye elementos reales, como la rentabilidad, los beneficios, factores financieros como el crédito y factores institucionales como la introducción de innovaciones tecnológicas. Los fundamentos de la teoría de inversión pública son: Fomentar el desarrollo económico y social del país, a lo que concierne en la inversión de infraestructura y ampliar las ofertas de servicios públicos en beneficio de la población, además busca aumentar el capital físico y humano para elevar el nivel de productividad

y competitividad de los agentes económicos por ejemplo, en la construcción de carreteras por último, incrementa los niveles de cobertura y calidad de los servicios públicos con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de la población, a través de inversiones de infraestructura, hospitales, escuelas.

Desde un enfoque de la Gestión Pública se considera el análisis de la inversión bajo el modelo de ciclo de inversión que se describe a continuación:



Fuente: Fuente: Ministerio de economía y finanzas (MEF)

En primera instancia la Planificación de inversiones plurianual (PMI): su objetivo es lograr el vínculo entre la planificación estratégica y los procesos de presupuestación mediante la preparación y selección de carteras de inversión que apuntan a

reducir la brecha de prioridades y ajustarse a las metas de desarrollo.

De igual manera la Formulación y Evaluación (FyE): Incluye la formulación del proyecto, las recomendaciones de inversión necesarias para lograr las metas determinadas en el plan plurianual de inversión, y la correspondiente evaluación de la pertinencia de los métodos técnicos del proyecto de inversión, considerando el estándar de calidad y nivel de servicio aprobado por el departamento, análisis de su rentabilidad social y las condiciones necesarias para su sostenibilidad.

En cuanto a la ejecución o implementación: incluida la preparación de documentos técnicos o documentos equivalentes y la implementación real de la inversión. Asimismo, el seguimiento físico y financiero se realiza a través del Sistema de Monitoreo de Inversiones (SSI).

Finalmente, en la operación: Incluye la operación y mantenimiento de los activos generados por la ejecución de la inversión, así como la prestación de servicios relacionados con la inversión. En esta etapa, la inversión se puede evaluar a posteriori para adquirir experiencia y lecciones para mejorar la inversión y la rendición de cuentas en el futuro.

Elementos fundantes

La estrategia se sostiene de acuerdo con los siguientes criterios que se describen a continuación:

Eficacia: De acuerdo con este pilar hace énfasis en la obtención de una mejora orientación del gasto, permitiendo de esta manera establecer brechas de priorización en cada una de las fases o elementos.

Lógica: En la actualidad se conceptualiza y dimensiona la necesidad de inversión (brechas) y su importancia con respecto a otras necesidades (criterios de priorización), razón por la cual se establecen parámetros establecidos.

Eficiencia: En este escenario se busca que se obtengan más activos o infraestructura con los mismos o menos recursos de inversión disponibles.

Matriz de las estrategias

Tabla 13. Soluciones desarrolladas

Fases	Limitantes de los proyectos de inversión	Acciones administrativas				
		Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
Programación	No existe coordinación entre las áreas. No existe coordinación entre las áreas usuarias.	Establecer la calendarización no solo de manera semestral, sino también a nivel de subprogramas. (a)	Difusión del calendario de actividades a las diversas áreas de las unidades ejecutoras. (b)	Consolidar un plan de promoción de los proyectos y metas a obtener por cada periodo, bajo diversos canales. (c)	Análisis trimestral del cumplimiento de las metas tanto a nivel físico y presupuestal, a nivel específico de partida a fin de evitar conflictos. (d)	Reformular las metas y objetivos no alcanzados, estableciendo nuevos criterios de gestión. (e)
	Los objetivos que se presentan no están de acuerdo con los criterios o necesidades que cada uno de estos tienen.	Concientizar a los interesados sobre la priorización de documentos presentados a tiempo, evitando la postergación y ampliaciones de plazo. (f)	Solicitud de cada área usuaria de acuerdo con las demandas en plazos establecidos para su entrega, respuesta y viabilidad. (g)	Plantear documentos alternativos de gestión no solo al finalizar el año, sino contar con reportes trimestrales que evidencian la necesidad para su rápida descripción o solicitud. (h)	Hacer partícipe a las diversas áreas a fin de garantizar su máximo provecho y celeridad en los procesos. (i)	Evaluar la Integración y difusión de los materiales de gestión demostrando su eficiencia. (j)
	Se evidencia que la estimación de los recursos necesarios disponibles para poder alcanzar una actividad suele estar presente en otras partidas.	Prorratear el presupuesto de acuerdo con las partidas presupuestales de urgencia, vinculados con los lineamientos y normativas de Invierte.pe (k)	Si bien, las partidas pueden ser modificables de acuerdo con las circunstancias, estas no deben alejarse de los criterios establecidos, además evitar presentar retrasos y dificultades para la presentación de los proyectos. (l)	Articular de manera coherente los sistemas de gestión de e-gobierno, con los avances físico y presupuestales en la unidad de ejecución. (m)	Establecer los cronogramas para la supervisión del nivel de avance en los proyectos ejecutados. (n)	Evaluar el nivel de avance físico y presupuestal de los programas para ser informados mediante los diversos canales que integra las unidades ejecutoras. (o)
Formulación y evaluación	Mal planteamiento de las metas.	Desarrollar reuniones de consejo con la participación de directivos y gestores del gobierno local para evaluar las necesidades principales. (a)	Hacer partícipes también a la comunidad en general o grupos representantes para el desarrollo e información de los proyectos. (b)	Elaborar un informe anual en base al grado de agilidad y cumplimiento de metas en cada partida presupuestal. (c)	Adicionar en las partidas presupuestales aquellos elementos centrados por cada una de las áreas usuarias planteadas en las reuniones concertadas. (d)	Hacer evaluaciones sistemáticas acerca del grado de satisfacción frente a la programación de actividades centrados en la necesidad. (e)
	Los recursos que se estiman no están de acorde a las necesidades para su cumplimiento. Los expedientes técnicos no están presentados a tiempo.	Evaluar los expedientes técnicos para evitar una mal información o desactualización de los datos que pueden acarrear costos significativos. (f)	Desarrollar un comité de control con especialistas presupuestales, más allá de los asesores internos y externos de las unidades, toda vez que estos no se abastecen para determinados proyectos. (g)	Realizar convenios interinstitucionales que garantice la eficiencia en cada uno de estos procesos. (h)	Plantear un documento de gestión relacionado con el nivel de eficiencia que presenta cada uno de los vinculados. (i)	Evaluar mediante expedientes técnicos las mejoras obtenidas con los nuevos procedimientos. (j)

Fases	Limitantes de los proyectos de inversión	Acciones administrativas				
		Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
Ejecución	Diferencias sustanciales respecto al PIM y PIA. La información no es presentada a tiempo. Ausencia de seguimiento en cada uno de los proyectos de inversión. No se han establecido lineamientos documentales para su seguimiento.	Identificar las necesidades de las áreas usuarias al inicio del año, no solo para la elaboración del plan operativo, sino para desarrollar acciones contingencia en favor de la sociedad. (a)	Establecer un representante del análisis presupuestal en sus diversas partidas a fin de que no se establezcan costos onerosos. (b)	Evaluar de acuerdo con el avance físico y presupuestal de los proyectos en ejecución para que no exista un incremento innecesario de los presupuestos. (c)	Formular estimadores de nivel de avance por cada proyecto para luego ser entregado y promediado en comparación con la media estándar a nivel nacional. (d)	Vincular el ciclo de inversión para mejorar los índices de ejecución presupuestal en cada uno de los rubros. (e)
Funcionamiento	La estimación de los gastos y demás, pocas veces son proyectadas. No se efectúa un seguimiento y control óptimo.	Vinculación del Plan Operativo Institucional con las necesidades del área usuaria. (a)	Elaborar o diseñar un reporte de necesidades con las características de las unidades usuarias y las métricas de avance por proyecto. (b) Programar con el gobierno regional o central auditorías inopinadas preventivas a las áreas presupuestales. (f)	Difundir los modelos de reportes a nivel regional. (c) Formar un comité interno para asegurar las condiciones mínimas para su obtención favorable. (g)	Evaluar y comparar el grado de elegibilidad y eficiencias de los modelos de reportes a nivel regional. (d) Acompañamiento de los gobiernos locales. (h)	Reformular de acorde con los resultados obtenidos. (e) Evaluación sistemática del grado de eficiencia mediante los diversos canales. (i)
	Los mantenimientos preventivos no se abordan adecuadamente.	Programar fechas al inicio, durante y después de las evaluaciones de los avances físicos y presupuestales. (j)	Integrar al área de almacenes y presupuestos plantear un estimado de necesidades para cada uno de los equipos con los que dispone la institución. (k)	Vincular con los Instituto Vial Provincial, las demandas en el mantenimiento de los equipos a fin de que el proceso sea desarrollado con mayor agilidad y anticipación. (l)	Presentar informe trimestral de los Mantenimientos por uso y preventivos que se efectúan para el cumplimiento de la ejecución de las metas. (m)	Implementar un plan de monitoreo preventivo en cada una de las áreas que intervienen (usuarias). (n)

Fuente: Soto Arévalo 2022.

Recursos y presupuestos

Antes del análisis de la viabilidad de la propuesta fue necesario que se describa los costos en cuanto a la implementación de estos, además establecer un cronograma para su evaluación y seguimiento, siendo estos descritos a continuación:

Actividades	S/.	Recursos	Viabilidad***	Cronograma de ejecución					
				Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Programación									
(a)	-	Área de sistemas	z						
(b)	-		z						
(c)	500.00	Difusión y encargados de recursos institucionales	z						
(d)	-	Encargado de presupuesto	z						
(e)	-		z						
(f)	-	RRHH	z						
(g)	-	RRHH	z						
(h)	1500.00	Asesoría externa	y						
(i)	-	RRHH	z						
(j)	1000.00	Gestión interna	x						
(k)	-	RRHH	z						
(l)	-	RRHH	z						
(m)	1500.00	Mixta (Asesoría externa y profesional interno)	y						
(n)	-	RRHH	z						
(o)	-	RRHH	z						
Formulación y evaluación									
(a)	-	RRHH	z						
(b)	2100.00	Recursos de gestión institucional	y						
(c)	-	RRHH	z						
(d)	-	RRHH	z						
(e)	1000.00	Asesoría externa (fiabilidad)	y						
(f)	2500.00	Asesoría externa (fiabilidad)	y						
(g)	-	RRHH	z						
(h)	-	RRHH	z						
(i)	-	RRHH	z						
(j)	1000.00	Gestor institucional	z						
Ejecución									
(a)	-	RRHH	z						
(b)	-	RRHH	z						
(c)	-	RRHH	z						
(d)	1800.00	Asesoría externa	x						
(e)	-	Gestor institucional	x						

Actividades	S/.	Recursos	Viabilidad***	Cronograma de ejecución					
				Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Funcionamiento									
(a)	-	Gestión institucional	z						
(b)	-	Gestión institucional	z						
(c)	2500.00	Difusores internos, institucionales y unidades gestores.	y						
(d)	-	RRHH	z						
(e)	-	RRHH	z						
(f)	-	RRHH	z						
(g)	-	RRHH	z						
(h)	-	RRHH	z						
(i)	-	RRHH	z						
(j)	-	RRHH	z						
(k)	-	RRHH	z						
(l)	-	RRHH	z						
(m)	1000.00	Logística	y						
(n)	1000.00	Área de logística	y						
Total	17400.00								

Fuente: MEF ***(x=medianamente viable, y=viable; z=muy viable)

Soto Arévalo 2022.

De acuerdo con los datos que se han planteado el presupuesto considerado se encuentra dentro de los niveles de estimación < 20,000.00; lo que permite su aplicabilidad dentro del contexto institucional y que pueden ser reducidos de acuerdo con el nivel de gestión o negociación con instituciones vinculadas.

Viabilidad

La propuesta de gestión administrativa es viable por cuanto plantea acciones adecuadas de acuerdo con el marco normativo, las buenas prácticas de inversión y sobre todo el fundamento teórico utilizado. Así, es propicia para la puesta en marcha dentro de las unidades ejecutoras, no obstante, es importante precisar el tiempo de aplicabilidad comprende a todo el periodo de ejecución por las partidas presupuestales que sirven como métrica para direccionar a obtener resultados favorables.

Conclusiones

El estado actual de la ejecución de los proyectos de inversión de manera general se percibe con un nivel medio en 40% lo que implica que los procesos de ejecución no están totalmente optimizados para el logro de las metas y objetivos planteados por la institución.

El estado actual de los proyectos de inversión en la región San Martín, respecto a la programación fue media y baja predominantemente, de acuerdo con el 36.7% de los encuestados, lo que implica una deficiencia en las actividades de programación multianual, además guarda relación con las complicaciones en la coordinación de las áreas usuarias y la baja adecuación de los objetivos a las necesidades de estos.

El estado actual de la ejecución de proyectos de inversión en la región de San Martín, respecto a la formulación y evaluación alcanzó un nivel medio 40% predominantemente, esto a consecuencia del mal planteamiento de las metas tanto en procedimientos como en su presupuesto.

El estado actual de los proyectos de inversión en la región de San Martín respecto a la ejecución fue percibido como medio 43.3%, lo que implica que se han encontrado evidencias reiterativas acerca de las diferencias sustanciales en los adicionales en cada uno de los proyectos, además del tiempo en que estas se han hecho entrega.

El estado actual de la ejecución de proyectos de inversión respecto al funcionamiento es percibido de manera medio en el 53.3% de los participantes, lo que implica que, si bien se efectúan los procesos, estos presentan diversas deficiencias para alcanzar un óptimo y eficiente manejo, siendo más evidente al momento de las estimaciones de gastos.

La sistematicidad de la estrategia de gestión administrativa Rafael favorece de manera muy adecuada (60%) la eficacia de los proyectos de inversión en la Unidad de gestión del Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo.

La contribución de la estrategia de gestión administrativa para mejorar la eficacia de la ejecución de proyectos de inversión es buena, según el 75% de las apreciaciones de los expertos; es decir, contiene elementos suficientes para resolver el problema.

La prospectiva de la estrategia de gestión administrativa Rafael es buena, según el 56% de opiniones del experto; en ese sentido, posee evidencias de viabilidad, factibilidad, aplicabilidad, sostenibilidad y pertinencia respectivamente.

Referencias

Aguado, J., & López, A. (2016). Cost and price auditing: effectiveness in the procurement of defense services in Spain. *Revista de Administración Pública, 50*(5), 745-764.

Almanza, R., Calderón, P., & Vargas-Hernández, J. G. (2018). Teorías clásicas de las Organizaciones y el Gung Ho. *Revista Científica "Visión de Futuro", 22*(1).

Andia Valencia, W., Marín Chávez, O. C., & Lara Carhuancho, M.G. (2020). Investment projects: definition from the process perspective. *Cuadernos De Administración, 36*(66), 161–171. https://doi.org/10.25100/cdea.v36i66.7221

Argüezo-Lozano, A. N. (2019). El presupuesto participativo en los proyectos de inversión pública en el Gobierno Regional Huánuco, 2012-2014. *Gaceta Científica, 3*(2), 119–124. https://doi.org/10.46794/gacien.3.2.409

Ariza Dora, A. (2017). Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructivista. *Obras y proyectos,* (22), 75-85. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-28132017000200075

Berrío, O. (2014). Conversaciones entre la Administración y el Trabajo Social. *PROSPECTIVA. Revista De Trabajo Social E Intervención Social,* (19), 417–439. https://doi.org/10.25100/prts.v0i19.980

Briones, W. (2019). Gestión de los procesos administrativos en extractoras de palma africana. *Revista Ciencias Holguín*, *25*(2), 1-10.

Burneo, S., Delgado, R. & Vérez, M. (2016). Estudio de factibilidad en el sistema de dirección por proyectos de inversión. *Revista de Ingeniería Industrial, 37*(3), 305-312.

Calvo, J., Pelegrín, A., & Gil, M. S. (2018). Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público. *Retos de la Dirección, 12*(1), 96-118.

Camacho, W. (2018). Proyecto de inversión para planta productora y comercializadora de mote cocido. *Revista Ciencias Holguín, 24*(4), 1-10.

Camue, A., Carballal, E., & Toscano, D. F. (2017). Concepciones teóricas sobre la efectividad organizacional y su evaluación en las universidades. *Cofin Habana, 11*(2), 136-152.

Candler, G. G., & Randle, J. P. (2017). Market failure as ignored determinant of the choice between public and business administration. *Cadernos EBAPE.BR, 15*(4), 930-938.

Cárdenas, C., Farías, G. & Méndez, G. (2017). ¿Existe Relación entre la Gestión Administrativa y la Innovación Educativa? Un Estudio de Caso en Educación Superior. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 15*(1), 19-35.

Cárdenas, L. (2018). Notas sobre la teoría kaleckiana de la inversión. *Cuadernos de Economía, 41*(115), 119–129. https://doi.org/10.1016/J.CESJEF.2017.04.002

Castro, R., y De Mattia, C. (2016). Administrative science and public management: a criticism of the primacy of private over public. *Revista Cadernos Ebape Br., 14*(4), 1054-1065.

Castro, Z. (2017). Evaluación de proyectos de inversión para pequeñas y medianas empresas con una estrategia de proyección financiera. *Revista Ra Ximhai, 13*(3), 15-40.

Cavalcante, P. (2018). Innovations in the Federal Government During the Post-new Public Management Era. *Revista de administración contemporánea, 2*(22), 885-902.

Cavalcanti, G. y Ferreira, P. (2018). Antecedents of turnover in federal public administration. *Management Jorunal, 53*(2), 366-384.

Cerqueira, C. (2015). Behavioral Finance and investment decisions. *Revista de Administración de Empresas, 55*(1).

Chacón, R. (2018). Clasificación y distribución de riesgos en proyectos de infraestructura desarrollados por medio de Alianzas Público-Privadas (APP) en Costa Rica. *Revista de Infraestructura Vial, 20*(35), 37-45.

Chilán Robles, S., Chilán Indacochea, J.S., Marcillo Indacochea, M., & Álvarez Indacochea, A. (2016). Modelo de gestión administrativa para optimizar el desempeño de los Gobiernos Autónomos Descentralizado. *Revista Investigación y pensamiento crítico, 5*(2).

Cruz, C., Sarmiento, L., Sáenz, J., & Pedraza, X. (2018). Correlation of requirements for management integration in Colombian public entities. *Revista Signos, 10*(1), 25-38.

Da Fonseca, J., Hernández, A., Medina, A. & Nogueira, D. (2014). Concepción metodológica del Control de Gestión de proyectos de inversión social en Angola. *Revista de Ingeniería Industrial, 35(*3), 322-332.

De la Garza, D., Yllán, R. & Barredo, D. (2018). Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México. *Revista Venezolana de Gerencia, 23*(81), 1-19.

De Moura, G., & Wood, T. (2014). The social impact of research in business and public administration. *Revista de Administración de empresas, 54*(4), 458-463.

De Souza, C. & Amaral, F. (2016). Competencies and Interactions in Design Management. *Brazilian Business Review, 13*(6), 191-209.

Decreto Legislativo N°1252. Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones. Diario Oficial El Peruano. Perú. https://acortar.link/d6s9ih

Fernandes, C. C. C., & Palotti, P. L. de M. (2019). Professionalizing bureaucracy and building state capacities: are there unequal advances in Brazilian public administration? *Revista De Administração Pública, 53*(4), 687–710.

Ferrer Romero, E. F. (2018). Strategic project management: a methodology for sustainable competitive advantage. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 15-31. https://doi.org/10.21158/01208160.n0.2018.2016

Ferró, P. (2015). Participación de la población en la elaboración de proyectos de inversión pública: Un análisis según el grado de ruralidad para las provincias de Puno y el Collao, 2012 Perú. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo, 6*(1), 16-27.

Gobierno Regional de San Martín. (2019). Proyectos de inversión Pública. http://www.pehcbm.gob.pe/estudios/

Gonzáles, J. (2019). Flexibilizar la gestión administrativa del Estado colombiano en tiempos de globalización. *Revista Estudios de Derecho*, *76*(168), 43-71.

Heredia, G. (2018). *Propuesta de un modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial en las empresas constructoras de los distritos de Tarapoto, Morales y la Banda de Shilcayo* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de San Martín]. http://hdl.handle.net/11458/2815

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6°ed). Editorial McGraw Hill

Huamán, T. (2019). *La gestión administrativa y el control en la eficacia del Programa del Vaso de Leche en las municipalidades distritales de la provincia de Leoncio Prado departamento de Huánuco.* [Tesis maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://hdl.handle.net/20.500.12672/15522

Klein, L., y Pereira, B. (2019). Quality of working life: parameters and evaluation in the public service. *Revista de administración Mackenzie*, *20*(3), 1-35.

Koitiro, E., Tiomatsu, J., Yen, C. & Braga, A. (2016). The Use of Management Control Systems and Operations Management Techniques. *Brazilian Business Review, 13*(2), 56-82.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2014). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14° ed.). McGraw Hill.

Lagarda, G., Linares, J., López, A., & Osmel, M. (2018). *Management and Execution of Investment Projects, the Task Prior to the Measurement of Development Effectiveness: The Case of the Inter-American Development Bank.* IDB http://dx.doi.org/10.18235/0001335

Lazzarini, S. (2018). The measurement of social impact and opportunities for research in business administration. *RAUSP Management Journal, 53*(1), 134-137.

López, C. (2019). *Gestión administrativa y la calidad de servicios de tecnología de información en las instituciones del sector público del distrito de Tarapoto*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de San Martín].

López, N. (2014). Estrategias de gestión administrativa que propicien el incremento de niveles de eficiencia de la Dirección Comercial de CNEL Caso: CNEL Regional El Oro. *Revista de la Universidad Técnica de Machala,1*(2), 40-61.

Martínez, C. E. (2002). Nuevos enfoques de eficiencia, productividad y calidad en la teoría de gestión. *Innovar,* 20, 9-16.

Medina, J. C. (2021). Los proyectos especiales de inversión pública y el modelo de ejecución de inversiones públicas: revisión de las herramientas que pueden emplearse para mejorar las contrataciones del Estado. *IUS ET VERITAS,* 62, 131-151. https://doi.org/10.18800/iusetveritas.202101.007

Mejía, M. (2020, febrero 02). Inversión pública de enero logra crecimiento histórico. *Andina. Agencia peruana de noticias.* https://acortar.link/WdwByN

Mendoza, W., y García, T. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista Científica Dominio de las Ciencias, 4*(44), 206-240.

Párraga, C. & Villacís, A. (2015). The relations between foreign direct investment, government investment and unemployment (Ecuador 2003-2013). *Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 5*(9), 39-53.

Pedrosa, I., Juarros-Basterretxea, J., Robles-Fernández, A., Basteiro, J., García- Cueto, E. (2015). Pruebas de bondad de ajuste en distribuciones simétricas, ¿Qué estadístico utilizar? *Universitas Psychologica, 14*(1), 245-254. http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy13-5.pbad

Prieto, A. (2016). *Metodología de investigación.* Universidad de Canadá.

Quijandría, G. (2019). *Sistema de estrategias basadas en competencias en el quehacer del personal administrativo para mejorar su desempeño y potencializar la gestión administrativa de la UNSM–T – 2018*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de San Martín].

República del Perú. (2018). Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2018–2021. Reporte del Ministerio de Economía y Finanzas. https://acortar.link/tROsAf

Rodrigues, M., Drachler, M., Munareto, J. & Leite, J. (2018). Effectiveness of education at work in a health program: a strategy for vocational training and lifelong learning. *Revista Ensaio, 26*(100), 1-17.

Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2017). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios, 39*(6).

Rojas, P. (2015). Public Administration and the Principles of Administrative Law in Peru. *Revista Digital de Derecho Administrativo, 1*(13), 193-209.

Rubtcova, M., Vsilieva, E. & Kaisarova, V. (2020). Realization of principles of transparency of public administration in the Republic of Sakha (Yakutia). *Revista científica Hermes. 26*(1), 3-18.

Ruiz, M. y Duarte, T. (2015). Los proyectos de desarrollo: la inversión pública y la inversión privada. *Revista Scientia Et Technica, 20*(2), 135-137.

Salguero, N. y García, C. (2018). Efficient administrative management. *Revista Polo del conocimiento, 2*(3), 331-342.

Sánchez, C. y Ramos, B. (2020). La planificación estratégica como método de gestión pública: experiencias en la administración española. *Revista de Gestión y Análisis de Políticas Públicas, 2*(23), 167-171.

Santos, L., Leal, F., Serafim, M., & Morales, M. (2018). Values and public administration: a discussion on rationality and parenthetical attitude. *Revista de Administração Mackenzie, 19*(3), 1-25.

Servio, R., & Delgado, R. (2016). Feasibility study on the project management system for investment project. *Revista de Ingeniería Industrial, 37*(3), 1-16.

Soto Arévalo, R. (2022). *Estrategia de gestión administrativa "RAFAEL" para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021* [Tesis doctorado, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/85587

Souza, F., y Braga, M. (2020). Incorporation of international risk management standards into federal regulations. *Revista de administración pública, 54*(1), 59-78.

Sucupira, G., Saab, F., Demo, G. & Bermejo, P. (2019). Innovation in public administration: Itineraries of Brazilian scientific production and new research possibilities *Revista Innovation & Management Review, 16*(1), 72-90.

Takano, G. (2018). Reasentamiento por un megaproyecto de infraestructura en Lima, Perú. Un análisis desde la habitabilidad y las relaciones sociales. *Revista INVI, 33*(94), 135-159.

Thomas, J., & Flórez, A. (1993). La teoría general de sistemas. *Revista Colombiana de Geografía, 4*(1), 111–137.

Tumi, J. (2020) Rendición de cuentas en la gestión administrativa del gobierno municipal de Puno-Perú (2011-2018). *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo, 11*(1), 63-76.

Valdés, D. (2016). Incidencia de las técnicas de gestión en la mejora de las decisiones administrativas. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 6*(12), 1-24.

Vargas, J. (2018). Questions to the structure and culture of the new paradigm of management of new public management. *Revista de El Colegio de San Luis, 8*(16), 51-74.

Villalobos, F. (2017). Los conceptos de fondeo y financiamiento en el desarrollo de proyectos por medio de participación público-privada. *Revista Infraestructura Vial, 19*(34), 10-17.

Villegas, B., y Reyes, Y. (2016). Estrategias de organización para la mejora de la gestión administrativa en las empresas. *Revista Pistas educativas, 12*(121), 1-9.

Zetina, A., & Valencia, K. (2016). Evaluation of an investment project using real options to differentiate avocado. *Revista Estudios Sociales, 24*(47), 1-15.

Religación

Press

Ideas desde el Sur Global

Religación
Press

ISBN: 978-9942-642-75-2