



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN  
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

Estrategia de gestión administrativa “RAFAEL” para la eficacia en la  
ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad**

**AUTOR:**

Soto Arévalo, Rafael (ORCID: 0000-0002-3282-9265)

**ASESOR:**

Dr. Barbarán Mozo, Hipólito Percy (ORCID: 0000-0002-9316-202X)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y modernización del Estado

**TARAPOTO – PERÚ**

**2022**

## Dedicatoria

A mis hijos por su constante amor y cariño  
que hacen posible mis ganas de seguir  
creciendo como persona y profesional.

Rafael

## Agradecimiento

A Dios por guiar mi camino, a los docentes del doctorado por compartir conocimiento clave para desarrollar el estudio y a todas aquellas personas que mediante su ayuda han hecho posible este gran logro.

El autor

## Índice de contenidos

	<b>Pag.</b>
Carátula.....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Índice de figuras .....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	6
III. METODOLOGÍA.....	19
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	19
3.2. Variables y operacionalización.....	20
3.3. Población muestra y muestreo.....	20
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	21
3.5. Procedimientos .....	23
3.6. Método de análisis de datos.....	24
3.7. Aspectos éticos .....	24
IV. RESULTADOS .....	25
V. DISCUSIÓN.....	32
VI. CONCLUSIONES.....	36
VII. RECOMENDACIONES .....	38
VIII. PROPUESTA .....	40
REFERENCIAS.....	55
ANEXOS .....	64

## Índice de tablas

	<b>Pag.</b>
Tabla 1	
Detalle de la muestra por área y número de personas .....	20
Tabla 2	
Diseño del instrumento .....	22
Tabla 3	
Validez de contenido .....	22
Tabla 4	
Estado de la ejecución de los proyectos de inversión, respecto a la programación.....	25
Tabla 5	
Estado de la ejecución de los proyectos de inversión, respecto a la formulación y evaluación .....	26
Tabla 6	
Estado de la ejecución de los proyectos de inversión, respecto a la ejecución .....	27
Tabla 7	
Estado de la ejecución de los proyectos de inversión, respecto al funcionamiento .....	27
Tabla 8	
Validez de la estrategia administrativa Rafael para la eficacia de la ejecución de los proyectos de inversión .....	28
Tabla 9	
Nivel de validez de la propuesta.....	29
Tabla 10	
Contribución de la estrategia de gestión administrativa “Rafael” para mejorar la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión .....	29
Tabla 11	
Prospectiva de la estrategia de gestión administrativa “Rafael” para mejorar la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión .....	30

Tabla 12

Estado de la ejecución de los proyectos de inversión ..... 31

## Índice de figuras

Figura 1

Matriz de representación ..... 40

## Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo, determinar el nivel de eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021, La investigación es básica a nivel descriptiva y proyectiva, con diseño no experimental, corte transversal; en la muestra participaron 30 colaboradores del Proyecto Huallaga Central y Bajo Mayo, se aplicó el cuestionario mediante la técnica de la encuesta. Los resultados obtenidos revelan que, el nivel de programación como parte de la ejecución de proyectos de inversión es media y baja (36,7%) respectivamente, la formulación y evaluación obtuvo un nivel medio (40%); en la fase de ejecución calificó como medio (43.3%) y el funcionamiento fue percibido de como medio (53.3%). Concluyendo que, la percepción respecto a la ejecución de proyectos de inversión es medio o regular (40%), esto implica que hay dificultades en los procesos o fases de la ejecución y no permite lograr las metas y objetivos. En tal sentido, se diseñó y sistematizó la estrategia de gestión administrativa “Rafael” para mejorar el proceso de eficacia de los proyectos de inversión, siendo calificada como bastante adecuada (60%) y tiene buena contribución (75%) y prospectiva (56%); es decir, la estrategia es viable, factible, aplicable, sostenible y pertinente.

Palabras clave: gestión administrativa, estrategias, proyectos de inversión, ejecución, programación.

## **Abstract**

The objective of this study was to determine the level of effectiveness in the execution of investment projects, San Martín region, 2021, The research is basic at a descriptive and projective level, with non-experimental design, cross-sectional; 30 collaborators from the Huallaga Central and Bajo Mayo Project participated in the sample. The questionnaire was applied using the survey technique. The results obtained reveal that the level of programming as part of the execution of investment projects is medium and low (36.7%) respectively, the formulation and evaluation obtained a medium level (40%); in the execution phase it qualified as medium (43.3%) and the functioning was perceived as medium (53.3%). Concluding that, the perception regarding the execution of investment projects is medium or regular (40%), this implies that there are difficulties in the processes or phases of the execution and does not allow to achieve the goals and objectives. In this sense, the "Rafael" administrative management strategy was designed and systematized to improve the efficiency of investment projects, being classified as quite adequate (60%) and has a good contribution (75%) and prospective (56%); that is, the strategy is viable, feasible, applicable, sustainable and relevant.

Keywords: administrative management, strategies, investment projects, execution, programming.

## I. INTRODUCCIÓN

A nivel internacional, los diversos cambios producidos a consecuencia de la globalización afectaron de manera significativa la gestión administrativa de los estados, adentrando a un contexto próximo, 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 (González, 2019).

Asimismo, Chilán et al. (2016) asegura que 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. En tanto, 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 operaciones 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.

A nivel nacional, 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 inesperadas, 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 a la problemática expuesta, es conveniente formular como **problema general**: ¿Cuál es el nivel de eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021?, siendo los **problemas específicos**: ¿Cuál es el estado actual de la ejecución de los proyectos de inversión en la región San Martín, 2021, respecto a la programación?, ¿Cuál es el estado actual de la ejecución de los proyectos de inversión en la región San Martín, 2021, respecto a la formulación y evaluación?, ¿Cuál es el estado actual de la ejecución de los proyectos de inversión en la región San Martín, 2021, respecto a la ejecución?, ¿Cuál es el estado actual de la ejecución de los proyectos de inversión en la región San Martín, 2021, respecto al funcionamiento?, ¿De qué manera la sistematicidad de la estrategia de gestión administrativa “Rafael” mejorará la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021?, ¿Cuál es la valoración de los expertos sobre la contribución de la Estrategia de gestión administrativa “Rafael” para mejorar la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021? Y ¿Cuál es opinión de los expertos sobre la prospectiva de la estrategia de gestión administrativa “Rafael” para mejorar la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021?

La investigación se justifica por **conveniencia**, debido a que se pudo conocer los principales problemas que enfrenta la Región San Martín con relación a la ejecución de proyectos y su gestión administrativa, luego de obtener toda la información necesaria se planteó alternativas de solución por medio de una propuesta elaborada. Del mismo modo, se justifica por **relevancia social**, debido a que permitió mejorar los problemas que presentan algunos funcionarios vinculados a la gestión administrativa, de tal forma que los proyectos de inversión se desarrollen

con total eficiencia. Así pues, se justifica por su **valor teórico**, porque en el presente estudio se tuvo el aporte de nuevos conocimientos teóricos relacionados con los temas en estudio, a su vez, estos fueron sustentados por los autores correspondientes.

Desde un punto de vista **práctico**, se justifica porque permite el conocimiento riguroso de los problemas principales de los temas a tratar en el estudio, para lo cual, con la elaboración de la estrategia se espera obtener resultados que beneficien a los funcionarios y la ejecución de proyectos. Finalmente, se justifica de manera **metodológica**, porque en la investigación se emplearon los instrumentos necesarios para obtener información, la cual fue evidenciada en los resultados, asimismo permitió la elaboración de la propuesta por medio de los métodos que fueron empleados, por otro lado, se hace énfasis en la capacidad de reproducir en otros contextos a nivel nacional.

Se plantearon como **objetivo general**: Determinar el nivel de eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021. Además, como **objetivos específicos**: i) Diagnosticar el estado actual de la ejecución de los proyectos de inversión en la región San Martín, 2021, respecto a la programación, ii) Conocer el estado actual de la ejecución de los proyectos de inversión en la región San Martín, 2021, respecto a la formulación y evaluación, iii) Identificar el estado actual de la ejecución de los proyectos de inversión en la región San Martín, 2021, respecto a la ejecución, iv) Caracterizar el estado actual de la ejecución de los proyectos de inversión en la región San Martín, 2021, respecto al funcionamiento, v) Solicitar la opinión a expertos sobre la sistematicidad de la estrategia de gestión administrativa “Rafael” para mejorar la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021, vi) Valorar la contribución de la estrategia de gestión administrativa “Rafael” para mejorar la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021 y vii) Evaluar la prospectiva de la estrategia de gestión administrativa “Rafael” para mejorar la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021.

En coherencia con el problema y objetivo formulado, se planteó como **hipótesis general**: Hi: El nivel de eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021 es alto.

## II. MARCO TEÓRICO

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 cuantitativa 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. 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. Conclusiones: 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.

Además, Ariza (2017), presentó un estudio de tipo mixto y de diseño no experimental. Tuvo una muestra de 230 organizaciones y como instrumento el cuestionario. Los resultados fueron: 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.

Desde un ámbito nacional, 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 reconocer 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. Conclusiones: 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.

Por su parte, Argüeso (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. Tuvo como resultados: Se 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. 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 falencias significativas durante el seguimiento de las actividades, lo cual impide su correcto funcionamiento y dificulta el cumplimiento de los planes programados.

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 un 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. Conclusiones: La calidad de servicio de las tecnologías de información son explicadas 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, Delgado & Vérez (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.

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 evalúe y de un reporte del avance de cada proyecto, estableciendo de esa manera un cronograma con el propósito de rendir cuentas de 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.

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, siendo estos descritos a continuación:

i) Aquellos que son financiados por recursos exclusivos del Gobierno; ii) 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; iii) 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; iv) 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; v) 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: i) 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; ii) 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.

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), en donde menciona que se debe considerar las fases del ciclo de inversión para las dimensiones: **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 trabajan 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 que se mencionan a continuación:

- i) Facilita el reconocimiento y determinación de las metas organizacionales en función a la misión y visión;
- ii) Contribuye con el uso eficiente y eficaz de los recursos materiales, financieros y humanos;
- iii) 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.

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.

### III. METODOLOGÍA

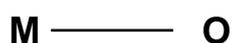
#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

**Básica**, visto que CONCYTEC (2018), señala que se caracterizan por analizar las variables y sus componentes al mismo tiempo se adquieren otros tras la evaluación continua de las teorías expuestas por autores que detallan su comportamiento. A su vez, 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)

#### Diseño de investigación

**No experimental:** Por cuanto Hernández et al. (2014) aluden que la investigación fue realizada 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:** Pino (2016) debido a que se efectuará 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:** Hernández et al. (2014) sostienen que en el presente estudio se efectuó la recolección de información en un momento único. 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.

De esta manera se presentó como esquema:



Donde:

M = muestra

O = ejecución de los proyectos de inversión

### 3.2. Variables y operacionalización

**Variable I:** Ejecución de los proyectos de inversión

**Variable II:** Estrategia de gestión administrativa “RAFAEL”

Nota: La operacionalización de las variables se encuentran en el anexo.

### 3.3. Población muestra y muestreo

**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 el siguiente cuadro:

Tabla 1

*Detalle de la muestra por área y número de personas*

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

Fuente: Elaboración propia

**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.

**Unidad de análisis.** La unidad de análisis fue el colaborador del PEHCBM.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **Técnica**

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.

#### **Instrumento**

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

*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)
	Ejecución	10-12	A veces (3)
	Funcionamiento	13-15	Casi siempre (4)
			Siempre (5)

Fuente: Elaboración propia

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 estandares bajo la nomenclatura ordinal de nivel alta (36-60), media (18-35) y baja (0-17) respectivamente.

**Validez**

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 y 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

## **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 (ver anexo).

### **3.5. 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 "Rafael", 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.

### **3.6. 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.

### **3.7. Aspectos éticos**

En el estudio se han considerado fuentes de información, tales como libros, artículos, revistas científicas, noticias, entre otros, las mismas que sirvieron para fortalecer y dar sostenibilidad a la información expuesta. Por otro lado, se emplearon procedimientos inferenciales y descriptivos que no atentan contra los derechos del autor debido a que se respetó la propiedad intelectual, de la misma manera la investigación se ajustó a las Normas APA, para la presentación de las citas bibliográficas. Se respetó las normas y código de Ética de la Universidad César Vallejo, en las que se tomaron en consideración la confidencialidad, la no maleficencia y respeto por los participantes, de igual manera se cumplió con honestidad y transparencia al momento de obtener los datos.

#### IV. RESULTADOS

##### Objetivo específico 1: 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

##### Interpretación

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 de estos tienen, esto se coteja 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 presentada 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.

**Objetivo específico 2: 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

**Interpretación**

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.

**Objetivo específico 3: 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

**Interpretación**

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.

**Objetivo específico 4: 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

**Interpretación**

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.

**Objetivo específico 5: Solicitar la opinión a expertos sobre la sistematicidad de la estrategia de gestión administrativa “Rafael” 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

**Interpretación**

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

### Interpretación

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.

**Objetivo específico 6: Valorar la contribución de la estrategia de gestión administrativa “Rafael” 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 “Rafael” para mejorar la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión*

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

### Interpretación

De acuerdo con la tabla 10 se plantea las calificaciones de los expertos respecto al grado de contribución de la estrategia de gestión administrativa “Rafael” 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.

**Objetivo específico 7: Evaluar la prospectiva de la estrategia de gestión administrativa “Rafael” 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 “Rafael” 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

**Interpretación**

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 “Rafael” 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.

**Objetivo general: 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*

<b>Escala</b>	<b>Rango</b>		<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
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

**Interpretación**

De manera general la tabla 12 evidencia que la actual ejecución de proyectos de inversión es 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.

## V. DISCUSIÓN

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, T. (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 Argüeso (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 teóricas. 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.

## **VI. CONCLUSIONES**

- 6.1. 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.
- 6.2. 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.
- 6.3. 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.
- 6.4. 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.
- 6.5. 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.
- 6.6. 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.

- 6.7. La contribución de la estrategia de gestión administrativa “Rafael” 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.
- 6.8. 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.

## **VII. RECOMENDACIONES**

- 7.1. A los directivos de la unidad de gestión aplicar las estrategias de gestión, a fin de que se adecue a las necesidades de la institución, sus componentes y principales índices de eficiencia, para garantizar la retribución a las áreas usuarias y la población en conjunto y mejorar la ejecución de los proyectos de inversión.
- 7.2. A los directivos de la unidad de gestión presupuestal del PEHCBM, se recomienda diseñar un mapa de programación que involucre las áreas en su totalidad, a fin de adecuar las necesidades con las metas y objetivos que se quieran lograr, permitiendo así lograr una mejora en la programación multianual.
- 7.3. A los encargados del área de control presupuestal, se recomienda establecer actividades o lineamientos para la adecuada formulación de los proyectos, a nivel de costos, tiempo y demás recursos necesarios, mediante la precisión de manera correcta en los expedientes listos para su ejecución.
- 7.4. A los encargados de la evaluación del avance presupuestal, la directiva y las áreas vinculadas, se recomienda que la calendarización de la ejecución se formule y revise de manera constante (bimestralmente) con el fin de que se establezcan índices de avance.
- 7.5. A los encargados de control presupuestal, se sugiere que se diseñen planes de evaluación en relación con el funcionamiento de las áreas y procesos que se encargan de hacer posible la formulación y ejecución de los proyectos, esto de acuerdo con los lineamientos establecidos en el marco de la ley presupuestaria, además de vincular con las áreas usuarias.
- 7.6. A la gerencia institucional se sugiere la aplicación de las estrategias para efectuar la comparación entre los resultados del periodo 2021 con los a alcanzar en el 2022 ya sea de manera semestral o anual.

- 7.7. Se recomienda a futuros investigadores ampliar el número de expertos para validez de las estrategias a desarrollar, además de buscar mecanismos alternativos que puedan poner en marcha la estrategia a fin de corroborar su influencia mediante proceso estadístico.
- 7.8. Al gerente del PEHCBM considerando su prospectiva excelente y buena, se recomienda aplicar bajo los componentes actividades de mejora para la mejora de los proyectos de inversión, el mismo que favorecerá a la población en general.

## VIII. PROPUESTA

### Estrategia de gestión administrativa “RAFAEL”

#### 1. Representación gráfica

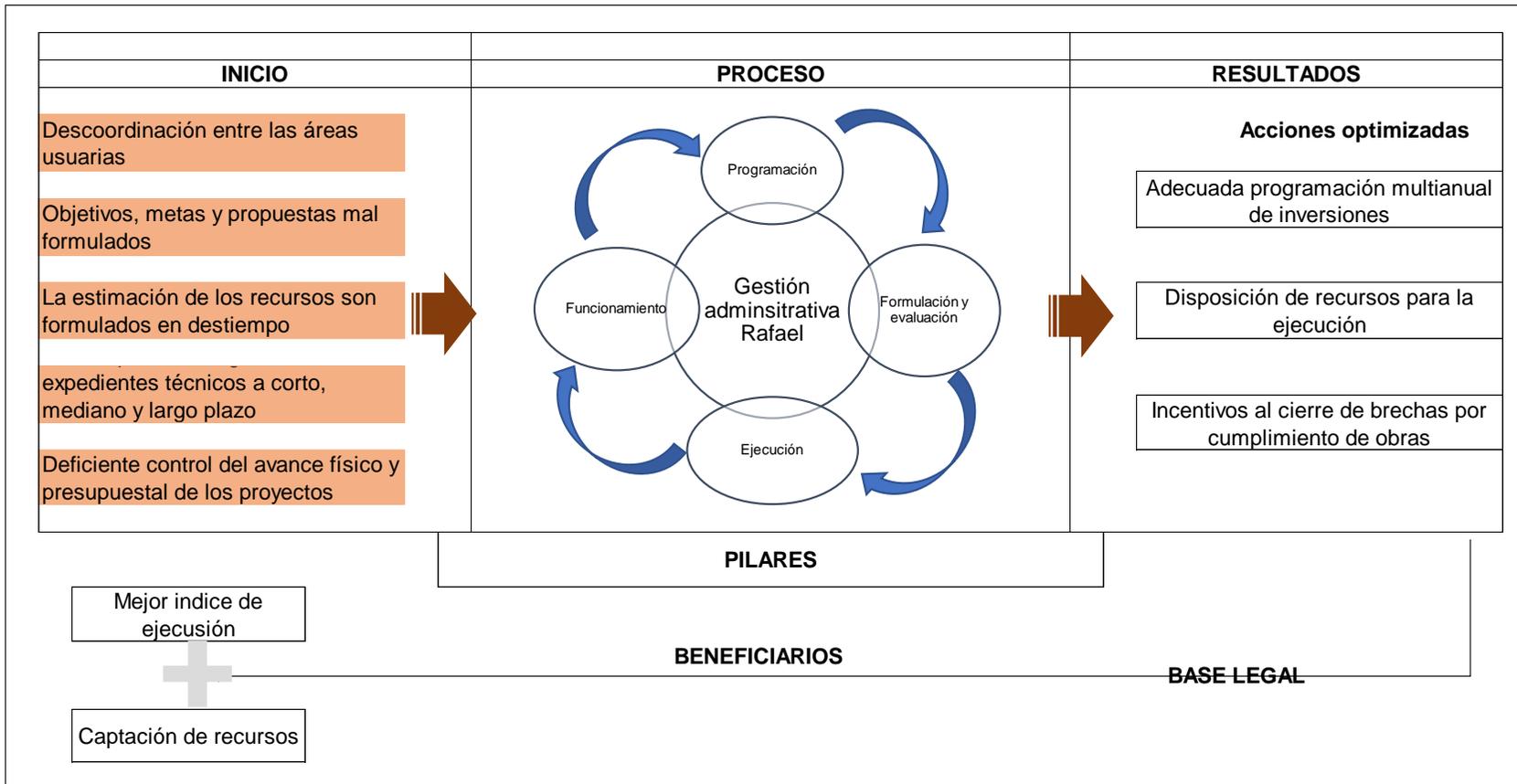


Figura 1 Matriz de representación

Fuente: Elaboración propia

## **2. 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 “Rafael”, nombre que lleva en memoria a mi honroso padre que practicó la gestión gubernamental y que compartió infinito conocimiento, siendo así una forma de agradecimiento. 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.

## **3. Alcance y objetivos**

### **3.1. Alcance**

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.

### **3.2. Objetivos**

#### **3.2.1. Objetivo general**

Lograr la eficacia en la ejecución de proyectos de inversión, mediante la estrategia de gestión administrativa “Rafael”

#### **3.2.2. Objetivos específicos**

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.

#### **4. Marco legal**

- Decreto legislativo que modifica el Decreto Legislativo N° 1252, Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y deroga la Ley N° 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. N° 002-2014-EF/63.01 DIRECTIVA N° 001-2014-EF/63.01)
- Decreto Legislativo N° 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).

#### **5. Soporte teórico**

##### **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 programado 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 distractores. 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: Elaboración propia

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.

## **6. Pilares**

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.

## 7. Matriz de las estrategias

### 7.1. Soluciones desarrolladas

Fases	Limitantes de los proyectos de inversión	Acciones administrativas				
		Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
Programación	No existe coordinación entre las áreas.	Establecer la calendarización no solo de manera semestral, sino también a nivel de subprogramas. (a)	Difusión del calendario de actividades a los 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)
	No existe coordinación entre las áreas usuarias.					
	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	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	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)

		ampliaciones de plazo. (f)		rápida descripción o solicitud. (h)		
	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	Hacer evaluaciones sistemáticas acerca del grado de satisfacción frente a la programación de actividades

					reuniones concertadas. (d)	centrados en la necesidad. (e)
	Los recursos que se estiman no están de acorde a las necesidades para su cumplimiento.	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)
	Los expedientes técnicos no están presentados a tiempo.					
Ejecución	Diferencias sustanciales respecto al PIM y PIA.	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	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	Vincular el ciclo de inversión para mejorar los índices de ejecución presupuestal en cada uno de los rubros. (e)
	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.	favor de la sociedad. (a)			a nivel nacional. (d)	
Funcionamiento	La estimación de los gastos y demás, pocas veces son proyectadas.	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)	Difundir los modelos de reportes a nivel regional. (c)	Evaluar y comparar el grado de elegibilidad y eficiencias de los modelos de reportes a nivel regional. (d)	Reformular de acorde con los resultados obtenidos. (e)
	No se efectúa un seguimiento y control óptimo.		Programar con el gobierno regional o central auditorías inopinadas preventivas a las áreas presupuestales. (f)	Formar un comité interno para asegurar las condiciones mínimas para su obtención favorable. (g)	Acompañamiento de los gobiernos locales. (h)	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	Integrar al área de almacenes y presupuestos plantear un estimado	Vincular con los Instituto Vial Provincial, las demandas en el	Presentar informe trimestral de los mantenimientos

		avances físicos y presupuestales. (j)	de necesidades para cada uno de los equipos con los que dispone la institución. (k)	mantenimiento de los equipos a fin de que el proceso sea desarrollado con mayor agilidad y anticipación. (l)	por uso y preventivos que se efectúan para el cumplimiento de la ejecución de las metas. (m)	cada una de las áreas que intervienen (usuarias). (n)
--	--	---------------------------------------	---	--	--	---

Fuente: Elaboración propia

## 8. 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
<b>Programación</b>									
(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						
<b>Formulación y evaluación</b>									
(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						
<b>Ejecución</b>									
(a)	-	RRHH	z						
(b)	-	RRHH	z						
(c)	-	RRHH	z						
(d)	1800.00	Asesoría externa	x						
(e)	-	Gestor institucional	x						
<b>Funcionamiento</b>									
(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: \*\*\*(x=medianamente viable, y=viable; z=muy viable)

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.

## 9. Viabilidad

La propuesta de gestión administrativa “Rafael” 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.

## REFERENCIAS

- Aguado, J. & López, A. (2016). Cost and price auditing: effectiveness in the procurement of defense services in Spain (Artículo científico). *Revista de Administración Pública*. Vol. 50, n°5, pp.745-764. <https://www.redalyc.org/pdf/2410/241048305003.pdf>
- 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).
- Andía, W., Marín, O. C., & Lara, M. G. (2020). Investment projects: definition from the process perspective. *Cuadernos de Administración,* 36(66). <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i66.7221>
- Argüezo, A. (2017). El presupuesto participativo en los proyectos de inversión pública en el Gobierno Regional Huánuco, 2012-2014 (Artículo científico). *Revista Gaceta Científica*. Vol.3, n°2, pp.119-124. <http://revistas.unheval.edu.pe/index.php/gacien/article/view/409>
- Ariza, D. (2017). Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructivista (Artículo científico). *Revista Obras y proyectos*. Vol.2, n°22, pp. 75-85. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/oyp/n22/0718-2805-oyp-22-0075.pdf>
- Berrío, O. (2014). Conversations between management and social work (Artículo científico). *Revista Prospectiva*. Vol.19, n°1, pp. 417-439. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5857479.pdf>
- Briones, W. (2019). Gestión de los procesos administrativos en extractoras de palma africana (Artículo científico). *Revista Ciencias Holguín*. Vol.25, n°2, pp. 1-10. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1815/181559111001/181559111001.pdf>
- Burneo, S., Delgado, R. & Vérez, M. (2016). Estudio de factibilidad en el sistema de dirección por proyectos de inversión (Artículo científico). *Revista de Ingeniería Industrial*. Vol.37, n°3, pp. 305-312. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362016000300009](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000300009)
- 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.

- [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552018000100006&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000100006&lng=es&tlng=es).
- Camacho, W. (2018). Proyecto de inversión para planta productora y comercializadora de mote cocido (Artículo científico). *Revista Ciencias Holguín*. Vol.24, n°.4, pp. 1-10.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/1815/181557161003/181557161003.pdf>
- 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.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612017000200010&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200010&lng=es&tlng=es).
- Candler, G. & Randle, J. (2017). Market failure as ignored determinant of the choice between public and business administration (Artículo científico). *Revista Cadernos EBAPE.BR*. Vol. 15, n°. 4, pp. 930-938.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3232/323254590012.pdf>
- Cárdenas, C., Farías, G. & Méndez, G. (2017). ¿Existe Relación entre la Gestión Administrativa y la Innovación Educativa? Un Estudio de Caso en Educación Superior (Artículo científico). *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol.15, n°. 1, pp. 19-35.  
<https://www.redalyc.org/pdf/551/55149730002.pdf>
- 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 (Artículo científico). *Revista Cadernos Ebape Br*. Vol.14, n°.4, pp. 1054-1065.  
[https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323248906013\\_2](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323248906013_2)
- Castro, Z. (2017). Evaluación de proyectos de inversión para pequeñas y medianas empresas con una estrategia de proyección financiera (Artículo científico). *Revista Ra Ximhai*. Vol.13, n°.3, pp. 15-40.  
<https://www.redalyc.org/pdf/461/46154070001.pdf>
- Cavalcante, P. (2018). Innovations in the Federal Government During the Post-new Public Management Era (Artículo científico). *Revista de administración*

- contemporánea*. Vol.2, n°.22, pp. 885-902.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/840/84061611005/84061611005.pdf>
- Cavalcanti, G. y Ferreira, P. (2018). Antecedents of turnover in federal public administration (Artículo científico). *Revista Management Jorunal*. Vol.53, n°.2, pp. 366-384.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/5538/553856533006/553856533006.pdf>
- Cerqueira, C. (2015). Behavioral Finance and investment decisions (Artículo científico). *Revista de Administración de Empresas*. Vol. 55, n°.1, p. 101.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1551/155133820010.pdf>
- Chacón, R. (2018). Clasificación y distribución de riesgos en proyectos de infraestructura desarrollados por medio de Alianzas Público-Privadas (APP) en Costa Rica (Artículo científico). *Revista de Infraestructura Vial*. Vol.20, n°.35, pp. 37-45.  
[https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2215-37052018000100037](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-37052018000100037)
- Chilán, S. et al. (2016). Modelo de gestión administrativa para optimizar el desempeño de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (Artículo científico). *Revista Investigación y pensamiento crítico*. Vol.5, n°2, pp. 99-113. DOI: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5503960>
- CONCYTEC (2018). *Compendio de normas para trabajos escritos*. Colombia: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, CONCYTEC
- Cruz, C., Sarmiento, L., Sáenz, J. & Pedraza, X. (2018). Correlation of requirements for management integration in Colombian public entities (Artículo científico). *Revista Signos*. Vol. 10, n°.1, pp. 25-38.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/5604/560459732001/560459732001.pdf>
- Da Fonseca, J., Hernández, A., Medina, A. & Nogueira, D. (2014). Concepción metodológica del Control de Gestión de proyectos de inversión social en Angola (Artículo científico). *Revista de Ingeniería Industrial*. Vol.35, n°.3, pp.322-332. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362014000300008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000300008)
- De la Garza, D., Yllán, R. & Barredo, D. (2018). Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México (Artículo científico).

- Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 23, n°81, pp.1-19.*  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29055767003/29055767003.pdf>
- De Moura, G. & Wood, T. (2014). The social impact of research in business and public administration (Artículo científico). *Revista de Administración de empresas. Vol.54, n°4, pp.458-463.*  
<https://www.redalyc.org/pdf/1551/155131348004.pdf>
- De Souza, C. & Amaral, F. (2016). Competencies and Interactions in Design Management (Artículo científico). *Brazilian Business Review. Vol. 13, n° 6, pp. 191-209.* DOI: <https://www.redalyc.org/pdf/1230/123048011002.pdf>
- Decreto Legislativo N°1252. Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones. Diario Oficial El Peruano. Perú.  
<https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-inv-publica/instrumento/decretos-legislativos/15603-decreto-legislativo-n-1252/file>
- Fernandes, C. & Palotti, P. (2019). Professionalizing bureaucracy and building state capacities: Are there unequal advances in Brazilian public administration? (Artículo científico). *Revista de Administración Pública. Vol. 53, n° 4, pp. 687-710.*  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/2410/241060657003/241060657003.pdf>
- Ferrer, E. (2018). Strategic project management: a methodology for sustainable competitive advantage (Artículo científico). *Revista EAN. Vol.1, n°1, pp.15-31.* DOI: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602018000300015](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602018000300015)
- 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 (Artículo científico). *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo. Vol. 6, n°1, pp. 16-27.*  
<https://www.redalyc.org/pdf/4498/449844869002.pdf>
- Gobierno Regional de San Martín. (2019). *Proyectos de inversión Pública.* Recuperado de: <http://www.pehcbm.gob.pe/estudios/>
- González, J. (2019). Flexibilizar la gestión administrativa del Estado colombiano en tiempos de globalización (Artículo científico). *Revista Estudios de Derecho.*

- Vol. 76, n°.168, pp. 43-71.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7454165>
- 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. Tarapoto – Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/2815/DOCT.%20GEST.%20EMP.%20%20Gladis%20Heredia%20Baca.pdf?sequence=1&isAllo wed=y>
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6°ed). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Huamán, T. (2019). La gestión administrativa y el control en la eficacia del programa vaso de leche (Artículo científico). *Revista de la Universidad Mayo de San Marcos*. Vol.7, n°.9, pp. 4-10.  
<http://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/161/142>
- Klein, L. y Pereira, B. (2019). Quality of working life: parameters and evaluation in the public service (Artículo científico). *Revista de administración Mackenzie*. Vol.20, n°3, pp. 1-35.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/1954/195460883004/195460883004.pdf>
- Koitiro, E., Tiomatsu, J., Yen, C. & Braga, A. (2016). The Use of Management Control Systems and Operations Management Techniques (Artículo científico). *Brazilian Business Review*. Vol. 13, n°. 2, pp. 56-82.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1230/123044248003.pdf>
- Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2014). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14° ed.). México: 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. <http://dx.doi.org/10.18235/0001335>
- Lazzarini, S. (2018). The measurement of social impact and opportunities for research in business administration (Artículo científico). *Revista RAUSP Management Journal*. Vol. 53, n°. 1, pp. 134-137.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/5538/553856531003/553856531003.pdf>

- 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. Tarapoto – Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/3341/DOCTORADO%20%20Carlos%20Enrique%20Lopez%20Rodriguez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 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 (Artículo científico). *Revista de la Universidad Técnica de Machala*. 1(2), 40-61. <http://186.3.32.121/bitstream/48000/4543/1/TMUACE-2015-MAE-CD00006.pdf>
- Martínez, C. E. (2002). Nuevos enfoques de eficiencia, productividad y calidad en la teoría de gestión. *Innovar*, 20, 9-16. <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v12n20/v12n20a01.pdf>
- 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). *Inversión pública de enero logra crecimiento histórico*. Perú. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-mef-inversion-publica-enero-logra-crecimiento-historico-783628.aspx>
- Mendoza, W. y García, T. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público (Artículo científico). *Revista Científica Dominio de las Ciencias*. Vol.4, n°4, pp. 206-240. DOI: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6656251>
- Párraga, C. & Villacís, A. (2015). The relations between foreign direct investment, government investment and unemployment (Ecuador 2003-2013) (Artículo científico). *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*. Vol. 5, n°9, pp. 39-53. <https://www.redalyc.org/pdf/5045/504550660004.pdf>
- 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>
- Pino R. (2016). *Manual de la investigación científica - Tesis de maestría y Doctoral*. La tesis de la maestría. Lima - Perú: Edición Privada.
- Prieto, A. (2016). *Metodología de investigación*. Canadá: 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. Tarapoto – Perú.  
 Recuperado de:  
<http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/3431/DOCTORADO%20%20Gloria%20Francisca%20Quijandr%c3%ada%20Oliva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- República del Perú. (2018). *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2018 – 2021*. Reporte del Ministerio de Economía y Finanzas.  
 Recuperado de:  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/IAPM\\_2018\\_2021.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2018_2021.pdf)
- 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 (Artículo científico). *Revista Ensaio*. Vol. 26, n°. 100, pp.1-17.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/3995/399562975023/399562975023.pdf>
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2017). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 39(6).  
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Rojas, P. (2015). Public Administration and the Principles of Administrative Law in Peru (Artículo científico). *Revista Digital de Derecho Administrativo*. Vol.1, n°13, pp. 193-209. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5165147.pdf>
- Rubtcova, M., Vsilieva, E. & Kaisarova, V. (2020). Realization of principles of transparency of public administration in the republic of sakha (Yakutia) (Artículo científico). *Revista científica Hermes*. Vol.26, n°.1, pp.3-18.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4776/477662440001/477662440001.pdf>

- Ruiz, M. y Duarte, T. (2015). Los proyectos de desarrollo: la inversión pública y la inversión privada (Artículo científico). *Revista Scientia Et Technica*. Vol.20, n°.2, pp. 135-137. DOI: <https://www.redalyc.org/pdf/849/84942286007.pdf>
- Salguero, N. y García, C. (2018). Efficient administrative management (Artículo científico). *Revista Polo del conocimiento*. Vol.2, n°3, pp. 331-342. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/748>
- Sánchez, C. y Ramos, B. (2020). La planificación estratégica como método de gestión pública: experiencias en la administración española (Artículo científico). *Revista de Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. Vol.2, n°.23, pp. 167-171. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/2815/281563033009/281563033009.pdf>
- Santos, L., Leal, F., Serafim, M. & Morales, M. (2018). Values and public administration: a discussion on rationality and parenthetical attitude (Artículo científico). *Revista de Administración Mackenzie*. Vol.19, n°.3, pp.1-25. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1954/195460156002/195460156002.pdf>
- Servio, R. y Delgado, R. (2016). Feasibility study on the project management system for investment project (Artículo científico). *Revista de Ingeniería Industrial*. Vol.37, n°.3, pp. 1-16. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S18155936201600030009](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S18155936201600030009)
- Souza, F. y Braga, M. (2020). Incorporation of international risk management standards into federal regulations (Artículo científico). *Revista de administración pública*. Vol.54, n°.1, pp. 59-78. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/2410/241063200005/241063200005.pdf>
- Sucupira, G., Saab, F., Demo, G. & Bermejo, P. (2019). Innovation in public administration: Itineraries of Brazilian scientific production and new research possibilities (Artículo científico). *Revista Innovation & Management Review*. Vol. 16, n°. 1, pp. 72-90. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5375/537560974006/537560974006.pdf>
- Takano, G. (2018). Reasentamiento por un megaproyecto de infraestructura en Lima, Perú. Un análisis desde la habitabilidad y las relaciones sociales (Artículo científico). *Revista INVI*. Vol.33, n°.94, pp.135-159.

[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-83582018000300135](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-83582018000300135)

- 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) (Artículo científico). *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*. Vol.11, n°.1, pp.63-76. [http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v11n1/en\\_2226-1478-comunica-11-01-63.pdf](http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v11n1/en_2226-1478-comunica-11-01-63.pdf)
- Valdés, D. (2016). Incidencia de las técnicas de gestión en la mejora de las decisiones administrativas (Artículo científico). *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, vol. 6, n°.12, pp.1-24. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5045/504551172005/504551172005.pdf>
- Vargas, J. (2018). Questions to the structure and culture of the new paradigm of management of new public management (Artículo científico). *Revista de El Colegio de San Luis*, Vol.8, n°.16, pp.51-74. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4262/426259450004/426259450004.pdf>
- Villalobos, F. (2017). Los conceptos de fondeo y financiamiento en el desarrollo de proyectos por medio de participación público-privada (Artículo científico). *Revista Infraestructura Vial*. Vol.19, n°34, pp.10-17. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/infraestructura/v19n34/2215-3705-infraestructura-19-34-10.pdf>
- Villegas, B. y Reyes, Y. (2016). Estrategias de organización para la mejora de la gestión administrativa en las empresas (Artículo científico). *Revista Pistas educativas*. Vol.12, n°.121, pp. 1-9. <http://www.itcelaya.edu.mx/ojs/index.php/pistas/article/viewFile/526/591>
- Zetina, A. y Valencia, K. (2016). Evaluation of an investment project using real options to differentiate avocado (Artículo científico). *Revista Estudios Sociales*. Vol.24, n°.47, pp. 1-15. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S018845572016000100232](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S018845572016000100232)

# **ANEXOS**

### Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Ejecución de los proyectos de inversión	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.	Son aquellas acciones enfocadas a darse para la realización de un proyecto con la intención de contribuir con la nación. La variable estuvo evaluada por las siguientes dimensiones: Programación, formulación y evaluación, ejecución y funcionamiento.	Programación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programación multianual de inversiones</li> <li>- Coordinación</li> <li>- Planteamiento de objetivos</li> <li>- Partidas presupuestales</li> </ul>	Ordinal  Alta Media Baja
			Formulación y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metas programadas</li> <li>- Elaboración de estudios</li> <li>- Financiamiento</li> </ul>	
			Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avance de obras</li> <li>- Presupuestos establecidos</li> <li>- Ejecución de obra</li> </ul>	
			Funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento</li> <li>- Evaluación</li> <li>- Programación de los activos</li> </ul>	

## Matriz de consistencia

Estrategia de gestión administrativa “RAFAEL” para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Técnicas e instrumentos
<p><b>Problema general</b> ¿Cuál es el nivel de eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021?</p> <p><b>Problemas específicos</b> ¿Cuál es el estado actual de la ejecución de los proyectos de inversión en la región San Martín, 2021, respecto a la programación?</p> <p>¿Cuál es el estado actual de la ejecución de los proyectos de inversión en la región San Martín, 2021, respecto a la formulación y evaluación?</p> <p>¿Cuál es el estado actual de la ejecución de los proyectos de inversión en la región San Martín, 2021, respecto a la ejecución?</p> <p>¿Cuál es el estado actual de la ejecución de los proyectos de inversión en la región San Martín, 2021, respecto al funcionamiento?</p> <p>¿De qué manera la <b>sistematicidad</b> de la estrategia de gestión administrativa “Rafael” mejorará la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar el nivel de eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Diagnosticar el estado actual de la ejecución de los proyectos de inversión en la región San Martín, 2021, respecto a la programación.</p> <p>Conocer el estado actual de la ejecución de los proyectos de inversión en la región San Martín, 2021, respecto a la formulación y evaluación.</p> <p>Identificar el estado actual de la ejecución de los proyectos de inversión en la región San Martín, 2021, respecto a la ejecución.</p> <p>Caracterizar el estado actual de la ejecución de los proyectos de inversión en la región San Martín, 2021, respecto al funcionamiento.</p> <p>Solicitar la opinión a expertos sobre la sistematicidad de la estrategia de gestión administrativa “Rafael” para mejorar la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Hi: El nivel de eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021 es alto.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> El estado actual de la ejecución de los proyectos de inversión en la región San Martín, 2021, respecto a la programación es alto.</p> <p>El estado actual de la ejecución de los proyectos de inversión en la región San Martín, 2021, respecto a la formulación y evaluación es alto.</p> <p>El estado actual de la ejecución de los proyectos de inversión en la región San Martín, 2021, respecto a la ejecución es alto.</p> <p>El estado actual de la ejecución de los proyectos de inversión en la región San Martín, 2021, respecto al funcionamiento es alto.</p> <p>La sistematicidad de la Estrategia de gestión administrativa “Rafael” mejora la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Técnica</b> Encuesta</p> <p style="text-align: center;"><b>Instrumentos</b> Cuestionario</p>

<p>¿Cuál es la valoración de los expertos sobre la <b>contribución</b> de la Estrategia de gestión administrativa “Rafael” para mejorar la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021?</p> <p>¿Cuál es opinión de los expertos sobre la <b>prospectiva</b> de la estrategia de gestión administrativa “Rafael” para mejorar la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021?</p>	<p>Valorar la contribución de la estrategia de gestión administrativa “Rafael” para mejorar la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021.</p> <p>Evaluar la prospectiva de la estrategia de gestión administrativa “Rafael” para mejorar la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021.</p>	<p>La contribución de la Estrategia de gestión administrativa “Rafael” en la mejora de la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021 es excelente.</p> <p>La prospectiva de la Estrategia de gestión administrativa “Rafael” en la mejora de la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021 es excelente.</p>								
<p><b>Diseño de investigación</b></p> <p>La investigación fue <b>no experimental</b> a nivel <b>descriptiva</b> en su primera fase. Así se empleó el siguiente esquema:</p> <p>El esquema que pertenece la investigación es la siguiente:</p> <p>m —————&gt; O</p> <p>Donde:  m = muestra  O = Ejecución de proyectos de inversión</p> <p>En la segunda fase se diseñó un modelo de gestión para mejorar la eficiencia de la ejecución de proyectos de inversión.</p> <p>En la tercera fase se validó la estrategia de gestión administrativa “Rafael”</p>	<p><b>Población y muestra</b></p> <p><b>Población</b>  Estuvo determinada por 30 colaboradores que efectúan actividades relacionadas al presupuesto del Proyecto Huallaga Central y Bajo Mayo, es decir de la oficina de administración, tesorería y presupuesto.</p> <p><b>Muestra</b>  Estuvo determinada por 30 colaboradores que efectúan actividades relacionadas al presupuesto del Proyecto Huallaga Central y Bajo Mayo del área de administración, tesorería y presupuesto.</p>	<p><b>Variables y dimensiones</b></p> <table border="1" data-bbox="1272 917 1921 1085"> <thead> <tr> <th>Variables</th> <th>Dimensiones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">Eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión</td> <td>Programación</td> </tr> <tr> <td>Formulación y evaluación</td> </tr> <tr> <td>Ejecución</td> </tr> <tr> <td>Funcionamiento</td> </tr> </tbody> </table>		Variables	Dimensiones	Eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión	Programación	Formulación y evaluación	Ejecución	Funcionamiento
Variables	Dimensiones									
Eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión	Programación									
	Formulación y evaluación									
	Ejecución									
	Funcionamiento									

Nota: Elaboración propia



## Cuestionario - Eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión

El presente cuestionario pretende recopilar información concerniente a la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, por lo que se solicita que responda con sinceridad y marque con una (x) en donde considera conveniente.

Nunca (0)	Casi nunca (1)	A veces (2)	Casi siempre (3)	Siempre (4)
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

N°	EFICACIA EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN	Respuestas				
		0	1	2	3	4
<b>D1</b>	<b>Programación</b>					
1.	¿Se efectúa una programación de manera coordinada y articulada?					
2.	¿Se consideran los fondos públicos destinados al proyecto de inversión?					
3.	¿La programación se efectúa en función a los objetivos establecidos en el Marco del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico?					
4.	¿Se realiza una estimación adecuada de los recursos necesarios para ejecutar el proyecto de inversión?					
<b>D2</b>	<b>Formulación y evaluación</b>					
5.	¿Las propuestas son elaboradas de acuerdo con las metas establecidas en la Programación multianual de inversiones?					
6.	¿Se consideran los recursos estimados para la operación y mantenimiento del proyecto?					
7.	¿Se consideran las formas de financiamiento del proyecto de inversión?					
8.	¿Se registra oportunamente las fichas técnicas?					
9.	En caso de proyectos que tengan alta complejidad, ¿Se requiere un nivel de estudio que sustente la concepción técnica y económica del proyecto?					
<b>D3</b>	<b>Ejecución</b>					
10.	¿Se elaboran oportunamente los expedientes técnicos o documentos equivalentes?					
11.	¿Se verifica de manera pertinente la ejecución física y financiera respectiva del proyecto?					
12.	¿Se realiza un seguimiento continuo del proyecto de inversión a través de los sistemas correspondientes?					
<b>D4</b>	<b>Funcionamiento</b>					
13.	¿Se comprueba el mantenimiento de los activos generados con la ejecución de la inversión pública?					
14.	¿Se provisionan los servicios implementados con el proyecto de inversión?					
15.	¿Se efectúa una evaluación del proyecto de inversión con el fin de optimizar la ejecución de los proyectos de inversión?					

# Validación del instrumento

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y Nombres del experto : Juarez Diaz, Juan Rafael  
 Grado Académico : Dr. en Administración  
 Institución donde labora/Cargo : UNSM-7  
 Instrumento motivo de evaluación : Cuestionario: Pertinencia en la ejecución de los proyectos de inversión  
 Autor del instrumento : Rafael Soto Acuña

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

Criterios		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena
		00 - 20%	21 - 40%	41 - 60%	61 - 80%	81 - 100%
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado, específico y sin ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento evidencian objetividad y coherencia con las opciones de respuestas.					X
ACTUALIDAD	El instrumento es vigente y acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a las variables.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están distribuidos en función de las dimensiones que faciliten su procesamiento.				X	
SUFICIENCIA	La cantidad y calidad de los ítems e instrumento son suficientes.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems e instrumento es adecuado para el tipo y nivel de investigación.					X
CONSISTENCIA	La valoración de medición del instrumento es apropiado para medir cada uno de los ítems.					X
COHERENCIA	Los ítems están redactados acorde con los indicadores y dimensiones de la variable.					X
METODOLOGÍA	El instrumento es concordante con la técnica de recolección de datos y el nivel de investigación.				X	
PERTINENCIA	El instrumento es funcional y aplicable según las características de los sujetos muestrales.					X
SUB TOTAL						
PUNTAJE TOTAL						48

**COMENTARIO, OPINIÓN Y SUGERENCIAS**

Instrumento con claridad, coherencia y pertinencia, válido para su aplicación

VALORACIÓN PROMEDIO: 4.8

Lugar y fecha: Tarapoto, 14 junio 2021

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN - I  
 Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades  
 Dr. Juan Rafael Juárez Díaz  
 Docente Adscrito a la FCCSSyH-UNSM

Firma  
 Numero de celular 95103205

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y Nombres del experto : Castillo Santa María, Ines.  
 Grado Académico : Doctora en Administración de la Educación.  
 Institución donde labora/Cargo : Universidad Nacional de San Martín  
 Instrumento motivo de evaluación : **Cuestionario - Pertinencia en la ejecución de los proyectos de inversión.**  
 Autor del instrumento : SOTO ARÉVALO, RAFAEL

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

Criterios		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena
		00 - 20%	21 - 40%	41 - 60%	61 - 80%	81 - 100%
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado, específico y sin ambigüedades.					5
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento evidencian objetividad y coherencia con las opciones de respuestas.				4	
ACTUALIDAD	El instrumento es vigente y acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a las variables.				4	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están distribuidos en función de las dimensiones que faciliten su procesamiento.					5
SUFICIENCIA	La cantidad y calidad de los ítems e instrumento son suficientes.				4	
INTENCIONALIDAD	Los ítems e instrumento es adecuado para el tipo y nivel de investigación.					5
CONSISTENCIA	La valoración de medición del instrumento es apropiado para medir cada uno de los ítems.					5
COHERENCIA	Los ítems están redactados acorde con los indicadores y dimensiones de la variable.				4	
METODOLOGÍA	El instrumento es concordante con la técnica de recolección de datos y el nivel de investigación.					5
PERTINENCIA	El instrumento es funcional y aplicable según las características de los sujetos muestrales.					5
<b>SUB TOTAL</b>					<b>16</b>	<b>30</b>
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>46</b>

**COMENTARIO, OPINIÓN Y SUGERENCIAS**

El presente instrumento Cuestionario sobre Pertinencia en la ejecución de los proyectos de inversión posee coherencia metodológica y guarda relación con las variables de estudio, por lo que se sugiere su aplicación.

**VALORACIÓN PROMEDIO:  $4.6 \times 0.20 \times 100 = 92\%$**

Tarapoto, 21 de junio de 2021.



Lic. Ines Castillo Santa Maria  
 UNSM - T  
 CPP# 0349527

Número de celular 942998211

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del experto : Ormeño Luna Javier  
**Grado Académico** : Doctor en Producción Vegetal y Ecosistemas Agroforestales  
 Institución donde labora/Cargo : Universidad Nacional de San Martín/Docente de Pregrado Facultad de Ciencias Agrarias/Docente de la Escuela de Posgrado de la UNSM.

Instrumento motivo de evaluación : Ejecución de proyectos de inversión  
 Autor del instrumento : Rafael Soto Arévalo

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Criterios		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena
		00 - 20%	21 - 40%	41 - 60%	61 - 80%	81 - 100%
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado, específico y sin ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento evidencian objetividad y coherencia con las opciones de respuestas.					X
ACTUALIDAD	El instrumento es vigente y acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a las variables.				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están distribuidos en función de las dimensiones que faciliten su procesamiento.					X
SUFICIENCIA	La cantidad y calidad de los ítems e instrumento son suficientes.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems e instrumento es adecuado para el tipo y nivel de investigación.				X	
CONSISTENCIA	La valoración de medición del instrumento es apropiado para medir cada uno de los ítems.					X
COHERENCIA	Los ítems están redactados acorde con los indicadores y dimensiones de la variable.					X
METODOLOGÍA	El instrumento es concordante con la técnica de recolección de datos y el nivel de investigación.				X	
PERTINENCIA	El instrumento es funcional y aplicable según las características de los sujetos muestrales.					X
<b>SUB TOTAL</b>						
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>46</b>

### COMENTARIO, OPINIÓN Y SUGERENCIAS

**El instrumento de investigación que aplica es muy apropiado y pertinente para el proyecto indicado.**

**VALORACIÓN PROMEDIO: Muy buena.**

Lugar y fecha: Tarapoto 16 de junio de 2021.



Firma:  
 Numero de celular: 957962563

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y Nombres del experto : Palomino Alvarado Gabriela del Piar  
**Grado Académico** : Doctor en Gestión Universitaria  
 Institución donde labora/Cargo : Universidad Nacional de San Martín  
 Instrumento motivo de evaluación : Ejecución de proyectos de inversión  
 Autor del instrumento : Soto Arévalo, Rafael

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

Criterios		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena
		00 – 20%	21 -40%	41 – 60%	61 -80%	81 – 100%
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado, específico y sin ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento evidencian objetividad y coherencia con las opciones de respuestas.					X
ACTUALIDAD	El instrumento es vigente y acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a las variables.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están distribuidos en función de las dimensiones que faciliten su procesamiento.					X
SUFICIENCIA	La cantidad y calidad de los ítems e instrumento son suficientes.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems e instrumento es adecuado para el tipo y nivel de investigación.					X
CONSISTENCIA	La valoración de medición del instrumento es apropiado para medir cada uno de los ítems.				X	
COHERENCIA	Los ítems están redactados acorde con los indicadores y dimensiones de la variable.				X	
METODOLOGÍA	El instrumento es concordante con la técnica de recolección de datos y el nivel de investigación.					X
PERTINENCIA	El instrumento es funcional y aplicable según las características de los sujetos muestrales.					X
SUB TOTAL						
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>47</b>

**COMENTARIO, OPINIÓN Y SUGERENCIAS**

El instrumento se encuentra en condiciones de ser aplicado

**VALORACIÓN PROMEDIO: 4.7**

Tarapoto, 18 de junio 2021



Dra. Gabriela Del Piar Palomino Alvarado  
 DOCENTE POSGRADO

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES

Instrumento motivo de evaluación : Ejecución de proyectos de inversión  
 Autor del instrumento : Rafael Soto Arévalo  
 Apellidos y Nombres del experto : Ramírez García Gustavo  
 Grado Académico : Doctor en Gestión Universitaria  
 Institución donde labora/Cargo : Docente de posgrado UCV/Metodólogo

Instrumento motivo de evaluación : Ejecución de proyectos de inversión  
 Autor del instrumento : Rafael Soto Arévalo

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Criterios		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena
		00 – 20%	21 -40%	41 – 60%	61 -80%	81 – 100%
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado, específico y sin ambigüedades.					X
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento evidencian objetividad y coherencia con las opciones de respuestas.					X
ACTUALIDAD	El instrumento es vigente y acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a las variables.				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están distribuidos en función de las dimensiones que faciliten su procesamiento.					X
SUFICIENCIA	La cantidad y calidad de los ítems e instrumento son suficientes.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems e instrumento es adecuado para el tipo y nivel de investigación.				X	
CONSISTENCIA	La valoración de medición del instrumento es apropiado para medir cada uno de los ítems.					X
COHERENCIA	Los ítems están redactados acorde con los indicadores y dimensiones de la variable.					X
METODOLOGÍA	El instrumento es concordante con la técnica de recolección de datos y el nivel de investigación.				X	
PERTINENCIA	El instrumento es funcional y aplicable según las características de los sujetos muestrales.					X
SUB TOTAL						
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>46</b>

### COMENTARIO, OPINIÓN Y SUGERENCIAS

El instrumento de investigación que aplica es muy apropiado y pertinente para el proyecto indicado.

VALORACIÓN PROMEDIO: Muy buena.

Lugar y fecha: Tarapoto 16 de junio de 2021.

  
 -----  
 Dr. Gustavo Ramírez García  
 DNI. 01109463

## Confiabilidad por Alfa de Cronbach

Resumen de procesamiento de casos		
	N	%
Válido	30	100,0
Casos Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,877	15

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se suprimido	Varianza de escala si el elemento se suprimido	Correlación total de elemento corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
A1	25,60	88,731	,648	,865
A2	25,67	88,644	,642	,865
A3	26,23	87,495	,558	,869
A4	25,57	84,461	,733	,859
A5	25,63	91,206	,488	,872
A6	25,37	85,413	,696	,861
A7	25,63	89,895	,572	,868
A8	25,97	92,378	,437	,874
A9	25,90	87,541	,635	,865
A10	26,70	98,907	,265	,879
A11	27,00	102,414	-,004	,888
A12	26,47	96,878	,433	,874
A13	25,83	88,351	,534	,870
A14	26,17	87,523	,575	,868
A15	26,40	88,938	,641	,865

# Autorización para la aplicación de la investigación



PROYECTO ESPECIAL HUALLAGA CENTRAL Y BAJO MAYO

GERENCIA GENERAL

“Año del Bicentenario del Perú: 200 Años de Independencia”

Tarapoto, 06 de octubre del 2021



**CARTA N° 504 -2021-GRSM/PEHCBM/GG.**

Señor:  
**RAFAEL SOTO ARÉVALO**  
DNI N° 01165129

Ciudad.-

Asunto Respuesta a solicitud.

Referencia Carta S/N (020-2021573977)

Me dirijo a usted saludándole, asimismo en atención al documento en referencia, manifiesto que mi representada AUTORIZA la publicación y/o difusión de los resultados del estudio de tesis titulado: “Modelo de gestión administrativa “Rafael” y su pertinencia en la ejecución de proyectos de inversión, región san Martín 2021-2025.

Sin otro particular me suscribo de usted.

Atentamente,

**CPC. JUAN MANUEL OLIVEIRA ARÉVALO**  
Gerente General



## Validación de la propuesta

### INFORME DE OPINIÓN DEL EXPERTO SOBRE LA PROPUESTA: ESTRATEGIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA “RAFAEL”

#### ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS

Estimado experto: **Dr. Irvin Guerra Rodriguez**

Usted ha sido seleccionado, por su trayectoria profesional, científica y técnica, como experto para evaluar la propuesta teórica de esta investigación; y en mi condición de autor; solicito su opinión respecto a las bondades, deficiencias e imprecisiones que presenta la “**Estrategia de gestión administrativa “RAFAEL” para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021**”, en base a los criterios de sistematicidad, coherencia y pertinencia en perspectiva de ser aplicado en la realidad para resolver el problema.

- I. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre la sistematicidad, coherencia y/o consistencia entre los componentes de la **Estrategia de gestión administrativa “RAFAEL” para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021**.

5	4	3	2	1
Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado

Nº	Principales componentes	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
1	Representación gráfica		X			
2	Introducción		X			
3	Marco o base legal		X			
4	Fundamentación o soporte teórico	X				
5	Diagnóstico (Análisis del entorno)		X			
6	Objetivos		X			
7	Metas programadas y priorizadas	X				
8	Estrategias, programas y/o acciones	X				
9	Presupuesto y financiamiento	X				
10	Evaluación, implementación y seguimiento	X				

Si en alguno de los componentes su apreciación es (poco adecuado e inadecuado), indique que requiere mejorar y cuáles serían sus sugerencias para cambiar y/o modificar

Componentes	Requiere mejorar y/o modificar	Sugerencias de mejora
-----	-----	-----
-----	-----	-----
-----	-----	-----
-----	-----	-----
-----	-----	-----

II. Marque con una cruz (X) su opinión sobre el **grado de contribución** para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021, si se implementa la “Estrategia de gestión administrativa “RAFAEL”

<b>A</b>	Excelente grado de contribución para la eficacia en la ejecución de los PIP
<b>B</b>	Buen grado de contribución para la eficacia en la ejecución de los PIP
<b>C</b>	Regular grado de contribución para la eficacia en la ejecución de los PIP
<b>D</b>	Deficiente grado de contribución para la eficacia en la ejecución de los PIP
<b>E</b>	Muy deficiente grado de contribución para la eficacia en la ejecución de los PIP

Nº	Ítems	A	B	C	D	E
1	Cuál es el grado de contribución teórico - práctica de la “Estrategia de gestión administrativa “RAFAEL” para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021”, en lo concerniente a la programación.	X				
2	Cuál es el grado de contribución teórico - práctica de la “Estrategia de gestión administrativa “RAFAEL” para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021”, en lo concerniente a la formulación y evaluación.	X				
3	Cuál es el grado de contribución teórico - práctica de la “Estrategia de gestión administrativa “RAFAEL” para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021”, en lo concerniente a la ejecución.		X			
4	Cuál es el grado de contribución teórico - práctica de la “Estrategia de gestión administrativa “RAFAEL” para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021”, en lo concerniente al funcionamiento.	X				

III. Valore usted la prospectiva de implementarse la “Estrategia de gestión administrativa “RAFAEL”, marcando su apreciación con una cruz (x) en la casilla correspondiente a cada criterio, teniendo en cuenta la valoración

siguiente: Excelente (A), Bueno (B), Regular (C), Deficiente (D) y Muy deficiente (E)

Criterios	ítems	A	B	C	D	E
Viabilidad	Considera usted, que la entidad cuenta con potencial técnico y logístico, con aval político y liderazgo necesario para llevar con éxito la implementación de la estrategia.	X				
Factibilidad	La estrategia presenta una estimación y/o <u>financiamiento</u> de recursos coherente con las metas (desafíos) que se plantea o con las carencias con que cuenta la entidad.	X				
Aplicabilidad	La estrategia considera explícitamente el seguimiento y evaluación de su impacto en forma periódica, dando cuenta de ello a la comunidad.		X			
Sostenibilidad	La estrategia contempla medidas o acciones concretas que garanticen el sostenimiento de la eficacia en la ejecución de los PIP.	X				
Pertinencia	La estrategia responde a la problemática identificada y las exigencias del entorno social, económico y administrativo.	X				

Finalmente, quiero patentizar mi agradecimiento por su valoración y aportes, los cuales se manejará de forma anónima; por cuanto, las sugerencias y apreciaciones críticas contribuirán a pulir la propuesta, tanto en su sistematicidad, concepción teórica y contribución en una posible y futura implementación. Muchas gracias por su contribución.

5.- Opinión, comentario y/o apreciación crítica.

- Puede aplicarse el modelo, ya que es viable.

Lugar y fecha: Tarapoto, 27 de noviembre de 2021

  
Dr. Edwin Guerra Rodríguez  
CLAD N° 23547

**INFORME DE OPINIÓN DEL EXPERTO SOBRE LA PROPUESTA:  
ESTRATEGIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA “RAFAEL”**

**ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS**

Estimado experto(a): \_\_\_\_\_

Usted ha sido seleccionado, por su trayectoria profesional, científica y técnica, como experto para evaluar la propuesta teórica de esta investigación; y en mi condición de autor; solicito su opinión respecto a las bondades, deficiencias e imprecisiones que presenta la **“Estrategia de gestión administrativa “RAFAEL” para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021”**, en base a los criterios de sistematicidad, coherencia y pertinencia en perspectiva de ser aplicado en la realidad para resolver el problema.

- I. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre la sistematicidad, coherencia y/o consistencia entre los componentes de la **Estrategia de gestión administrativa “RAFAEL” para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021**.

5	4	3	2	1
Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado

N°	Principales componentes	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
1	Representación gráfica		X			
2	Introducción	X				
3	Marco o base legal		X			
4	Fundamentación o soporte teórico		X			
5	Diagnóstico (Análisis del entorno)	X				
6	Objetivos	X				
7	Metas programadas y priorizadas		X			
8	Estrategias, programas y/o acciones		X			
9	Presupuesto y financiamiento			X		
10	Evaluación, implementación y seguimiento		X			

Si en alguno de los componentes su apreciación es (poco adecuado e inadecuado), indique que requiere mejorar y cuáles serían sus sugerencias para cambiar y/o modificar

Componentes	Requiere mejorar y/o modificar	Sugerencias de mejora
4. Soport. Técnico	Aplicación de acuerdo a los fundamentos necesarios	bajo los enfoques o sistemas

II. Marque con una cruz (X) su opinión sobre el **grado de contribución** para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021, si se implementa la "Estrategia de gestión administrativa "RAFAEL"

<b>A</b>	Excelente grado de contribución para la eficacia en la ejecución de los PIP
<b>B</b>	Buen grado de contribución para la eficacia en la ejecución de los PIP
<b>C</b>	Regular grado de contribución para la eficacia en la ejecución de los PIP
<b>D</b>	Deficiente grado de contribución para la eficacia en la ejecución de los PIP
<b>E</b>	Muy deficiente grado de contribución para la eficacia en la ejecución de los PIP

Nº	Ítems	A	B	C	D	E
1	Cuál es el grado de contribución teórico - práctica de la "Estrategia de gestión administrativa "RAFAEL" para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021", en lo concerniente a la programación.		X			
2	Cuál es el grado de contribución teórico - práctica de la "Estrategia de gestión administrativa "RAFAEL" para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021", en lo concerniente a la formulación y evaluación.		X			
3	Cuál es el grado de contribución teórico - práctica de la "Estrategia de gestión administrativa "RAFAEL" para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021", en lo concerniente a la ejecución.	X				
4	Cuál es el grado de contribución teórico - práctica de la "Estrategia de gestión administrativa "RAFAEL" para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021", en lo concerniente al funcionamiento.		X			

III. Valore usted la prospectiva de implementarse la "Estrategia de gestión administrativa "RAFAEL", marcando su apreciación con una cruz (x) en la casilla correspondiente a cada criterio, teniendo en cuenta la valoración siguiente: Excelente (A), Bueno (B), Regular (C), Deficiente (D) y Muy deficiente (E)

Criterios	Ítems	A	B	C	D	E
Viabilidad	Considera usted, que la entidad cuenta con potencial técnico y logístico, con aval político y liderazgo necesario para llevar con éxito la implementación de la estrategia.			X		
Factibilidad	La estrategia presenta una estimación y/o <u>financiamiento</u> de recursos coherente con las metas (desafíos) que se plantea o con las carencias con que cuenta la entidad.		X			
Aplicabilidad	La estrategia considera explícitamente el seguimiento y evaluación de su impacto en forma periódica, dando cuenta de ello a la comunidad.		X			
Sostenibilidad	La estrategia contempla medidas o acciones concretas que garanticen el sostenimiento de la eficacia en la ejecución de los PIP.	X				
Pertinencia	La estrategia responde a la problemática identificada y las exigencias del entorno social, económico y administrativo.	X				

Finalmente, quiero patentizar mi agradecimiento por su valoración y aportes, los cuales se manejará de forma anónima; por cuanto, las sugerencias y apreciaciones críticas contribuirán a pulir la propuesta, tanto en su sistematicidad, concepción teórica y contribución en una posible y futura implementación. Muchas gracias por su contribución.

5.- Opinión, comentario y/o apreciación crítica.

*El modelo puede aplicarse luego de breves observaciones  
concernientes a la sustitución de los decesos*

Lugar y fecha: *Trojeito 26 de Noviembre 2021*

  
**Abg. Dr. Abraham Mafaldo Macedo**  
 Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad  
 C.A.S.M. 820

**INFORME DE OPINIÓN DEL EXPERTO SOBRE LA PROPUESTA:  
ESTRATEGIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA “RAFAEL”**

ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS

Estimado experto: Gustavo Ramírez García

Usted ha sido seleccionado, por su trayectoria profesional, científica y técnica, como experto para evaluar la propuesta teórica de esta investigación; y en mi condición de autor; solicito su opinión respecto a las bondades, deficiencias e imprecisiones que presenta la **“Estrategia de gestión administrativa “RAFAEL” para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021”**, en base a los criterios de sistematicidad, coherencia y pertinencia en perspectiva de ser aplicado en la realidad para resolver el problema.

- I. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre la sistematicidad, coherencia y/o consistencia entre los componentes de la **Estrategia de gestión administrativa “RAFAEL” para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021**.

5	4	3	2	1
Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado

N°	Principales componentes	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
1	Representación gráfica		X			
2	Introducción		X			
3	Marco o base legal		X			
4	Fundamentación o soporte teórico		X			
5	Diagnóstico (Análisis del entorno)		X			
6	Objetivos		X			
7	Metas programadas y priorizadas	X				
8	Estrategias, programas y/o acciones		X			
9	Presupuesto y financiamiento			X		
10	Evaluación, implementación y seguimiento		X			

Si en alguno de los componentes su apreciación es (poco adecuado e inadecuado), indique que requiere mejorar y cuáles serían sus sugerencias para cambiar y/o modificar

Componentes	Requiere mejorar y/o modificar	Sugerencias de mejora
-----	-----	-----
-----	-----	-----
-----	-----	-----
-----	-----	-----
-----	-----	-----
-----	-----	-----

II. Marque con una cruz (X) su opinión sobre el **grado de contribución** para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021, si se implementa la "Estrategia de gestión administrativa "RAFAEL"

<b>A</b>	Excelente grado de contribución para la eficacia en la ejecución de los PIP
<b>B</b>	Buen grado de contribución para la eficacia en la ejecución de los PIP
<b>C</b>	Regular grado de contribución para la eficacia en la ejecución de los PIP
<b>D</b>	Deficiente grado de contribución para la eficacia en la ejecución de los PIP
<b>E</b>	Muy deficiente grado de contribución para la eficacia en la ejecución de los PIP

Nº	Ítems	A	B	C	D	E
1	Cuál es el grado de contribución teórico - práctica de la "Estrategia de gestión administrativa "RAFAEL" para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021", en lo concerniente a la programación.		X			
2	Cuál es el grado de contribución teórico - práctica de la "Estrategia de gestión administrativa "RAFAEL" para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021", en lo concerniente a la formulación y evaluación.		X			
3	Cuál es el grado de contribución teórico - práctica de la "Estrategia de gestión administrativa "RAFAEL" para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021", en lo concerniente a la ejecución.		X			
4	Cuál es el grado de contribución teórico - práctica de la "Estrategia de gestión administrativa "RAFAEL" para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021", en lo concerniente al funcionamiento.		X			

III. Valore usted la prospectiva de implementarse la “Estrategia de gestión administrativa “RAFAEL”, marcando su apreciación con una cruz (x) en la casilla correspondiente a cada criterio, teniendo en cuenta la valoración siguiente: Excelente (A), Bueno (B), Regular (C), Deficiente (D) y Muy deficiente (E)

Criterios	ítems	A	B	C	D	E
Viabilidad	Considera usted, que la entidad cuenta con potencial técnico y logístico, con aval político y liderazgo necesario para llevar con éxito la implementación de la estrategia.		X			
Factibilidad	La estrategia presenta una estimación y/o <u>financiamiento</u> de recursos coherente con las metas (desafíos) que se plantea o con las carencias con que cuenta la entidad.		X			
Aplicabilidad	La estrategia considera explícitamente el seguimiento y evaluación de su impacto en forma periódica, dando cuenta de ello a la comunidad.	X				
Sostenibilidad	La estrategia contempla medidas o acciones concretas que garanticen el sostenimiento de la eficacia en la ejecución de los PIP.		X			
Pertinencia	La estrategia responde a la problemática identificada y las exigencias del entorno social, económico y administrativo.		X			

Finalmente, quiero patentizar mi agradecimiento por su valoración y aportes, los cuales se manejará de forma anónima; por cuanto, las sugerencias y apreciaciones críticas contribuirán a pulir la propuesta, tanto en su sistematicidad, concepción teórica y contribución en una posible y futura implementación. Muchas gracias por su contribución.

5.- Opinión, comentario y/o apreciación crítica.

---

Cuenta con sustento teórico, metodológico y de coherencia para su aplicabilidad

---



---



---

Lugar y fecha: 27 de noviembre de 2021



Dr. Gustavo Ramirez Garcia  
DNI. 01109463

**INFORME DE OPINIÓN DEL EXPERTO SOBRE LA PROPUESTA:  
ESTRATEGIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA “RAFAEL”**

**ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS**

Estimado experto(a). Dr. Kenneth Alberto Salas Delgado

Usted ha sido seleccionado, por su trayectoria profesional, científica y técnica, como experto para evaluar la propuesta teórica de esta investigación; y en mi condición de autor; solicito su opinión respecto a las bondades, deficiencias e imprecisiones que presenta la **“Estrategia de gestión administrativa “RAFAEL” para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021”**, en base a los criterios de sistematicidad, coherencia y pertinencia en perspectiva de ser aplicado en la realidad para resolver el problema.

- I. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre la sistematicidad, coherencia y/o consistencia entre los componentes de la **Estrategia de gestión administrativa “RAFAEL” para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021**.

5	4	3	2	1
Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado

N°	Principales componentes	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
1	Representación gráfica		X			
2	Introducción		X			
3	Marco o base legal		X			
4	Fundamentación o soporte teórico	X				
5	Diagnóstico (Análisis del entorno)		X			
6	Objetivos		X			
7	Metas programadas y priorizadas		X			
8	Estrategias, programas y/o acciones		X			
9	Presupuesto y financiamiento		X			
10	Evaluación, implementación y seguimiento			X		

Si en alguno de los componentes su apreciación es (poco adecuado e inadecuado), indique que requiere mejorar y cuáles serían sus sugerencias para cambiar y/o modificar

Componentes	Requiere mejorar y/o modificar	Sugerencias de mejora

II. Marque con una cruz (X) su opinión sobre el **grado de contribución** para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021, si se implementa la "Estrategia de gestión administrativa "RAFAEL"

<b>A</b>	Excelente grado de contribución para la eficacia en la ejecución de los PIP
<b>B</b>	Buen grado de contribución para la eficacia en la ejecución de los PIP
<b>C</b>	Regular grado de contribución para la eficacia en la ejecución de los PIP
<b>D</b>	Deficiente grado de contribución para la eficacia en la ejecución de los PIP
<b>E</b>	Muy deficiente grado de contribución para la eficacia en la ejecución de los PIP

Nº	Ítems	A	B	C	D	E
1	Cuál es el grado de contribución teórico - práctica de la "Estrategia de gestión administrativa "RAFAEL" para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021", en lo concerniente a la programación.	X				
2	Cuál es el grado de contribución teórico - práctica de la "Estrategia de gestión administrativa "RAFAEL" para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021", en lo concerniente a la formulación y evaluación		X			
3	Cuál es el grado de contribución teórico - práctica de la "Estrategia de gestión administrativa "RAFAEL" para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021", en lo concerniente a la ejecución.		X			
4	Cuál es el grado de contribución teórico - práctica de la "Estrategia de gestión administrativa "RAFAEL" para la		X			

eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021", en lo concerniente al funcionamiento.					
---	--	--	--	--	--

III. Valore usted la prospectiva de implementarse la "Estrategia de gestión administrativa "RAFAEL", marcando su apreciación con una cruz (x) en la casilla correspondiente a cada criterio, teniendo en cuenta la valoración siguiente: Excelente (A), Bueno (B), Regular (C), Deficiente (D) y Muy deficiente (E)

Criterios	ítems	A	B	C	D	E
Viabilidad	Considera usted, que la entidad cuenta con potencial técnico y logístico, con aval político y liderazgo necesario para llevar con éxito la implementación de la estrategia.	X				
Factibilidad	La estrategia presenta una estimación y/o <u>financiamiento</u> de recursos coherente con las metas (desafíos) que se plantea o con las carencias con que cuenta la entidad.					
Aplicabilidad	La estrategia considera explícitamente el seguimiento y evaluación de su impacto en forma periódica, dando cuenta de ello a la comunidad.		X			
Sostenibilidad	La estrategia contempla medidas o acciones concretas que garanticen el sostenimiento de la <u>eficacia en la ejecución de los PIP</u>		X			
Pertinencia	La estrategia responde a la problemática identificada y las exigencias del entorno social, económico y administrativo.		X			

Finalmente, quiero patentizar mi agradecimiento por su valoración y aportes, los cuales se manejará de forma anónima; por cuanto, las sugerencias y apreciaciones críticas contribuirán a pulir la propuesta, tanto en su sistematicidad, concepción teórica y contribución en una posible y futura implementación. Muchas gracias por su contribución.

5.- Opinión, comentario y/o apreciación crítica.

---



---



---



---

Lugar y fecha: Tarapoto, 27 de noviembre de 2021

**INFORME DE OPINIÓN DEL EXPERTO SOBRE LA PROPUESTA: ESTRATEGIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA "RAFAEL"**

**ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS**

Estimado experto(a): D. Juan Rafael Juarez Diaz

Usted ha sido seleccionado, por su trayectoria profesional, científica y técnica, como experto para evaluar la propuesta teórica de esta investigación; y en mi condición de autor; solicito su opinión respecto a las bondades, deficiencias e imprecisiones que presenta la **"Estrategia de gestión administrativa "RAFAEL" para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021"**, en base a los criterios de sistematicidad, coherencia y pertinencia en perspectiva de ser aplicado en la realidad para resolver el problema.

- I. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre la sistematicidad, coherencia y/o consistencia entre los componentes de la **Estrategia de gestión administrativa "RAFAEL" para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021**.

5	4	3	2	1
Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado

N°	Principales componentes	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
1	Representación gráfica		X			
2	Introducción		X			
3	Marco o base legal	X				
4	Fundamentación o soporte teórico		X			
5	Diagnóstico (Análisis del entorno)	X				
6	Objetivos	X				
7	Metas programadas y priorizadas		X			
8	Estrategias, programas y/o acciones		X			
9	Presupuesto y financiamiento		X			
10	Evaluación, implementación y seguimiento	X				

Si en alguno de los componentes su apreciación es (poco adecuado e inadecuado), indique que requiere mejorar y cuáles serían sus sugerencias para cambiar y/o modificar

Componentes	Requiere mejorar y/o modificar	Sugerencias de mejora

II. Marque con una cruz (X) su opinión sobre el **grado de contribución** para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021, si se implementa la "Estrategia de gestión administrativa "RAFAEL"

<b>A</b>	Excelente grado de contribución para la eficacia en la ejecución de los PIP	
<b>B</b>	Buen grado de contribución para la eficacia en la ejecución de los PIP	X
<b>C</b>	Regular grado de contribución para la eficacia en la ejecución de los PIP	
<b>D</b>	Deficiente grado de contribución para la eficacia en la ejecución de los PIP	
<b>E</b>	Muy deficiente grado de contribución para la eficacia en la ejecución de los PIP	

Nº	Ítems	A	B	C	D	E
1	Cuál es el grado de contribución teórico - práctica de la "Estrategia de gestión administrativa "RAFAEL" para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021", en lo concerniente a la programación.		X			
2	Cuál es el grado de contribución teórico - práctica de la "Estrategia de gestión administrativa "RAFAEL" para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021", en lo concerniente a la formulación y evaluación.		X			
3	Cuál es el grado de contribución teórico - práctica de la "Estrategia de gestión administrativa "RAFAEL" para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021", en lo concerniente a la ejecución.		X			
4	Cuál es el grado de contribución teórico - práctica de la "Estrategia de gestión administrativa "RAFAEL" para la eficacia en la ejecución de los proyectos de inversión, región San Martín, 2021", en lo concerniente al funcionamiento.		X			

III. Valore usted la prospectiva de implementarse la "Estrategia de gestión administrativa "RAFAEL", marcando su apreciación con una cruz (x) en la casilla correspondiente a

cada criterio, teniendo en cuenta la valoración siguiente: Excelente (A), Bueno (B), Regular (C), Deficiente (D) y Muy deficiente (E)

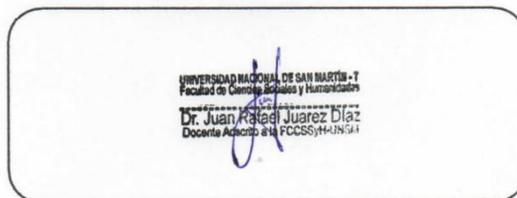
Criterios	Ítems	A	B	C	D	E
Viabilidad	Considera usted, que la entidad cuenta con potencial técnico y logístico, con aval político y liderazgo necesario para llevar con éxito la implementación de la estrategia.		X			
Factibilidad	La estrategia presenta una estimación y/o <u>financiamiento</u> de recursos coherente con las metas (desafíos) que se plantea o con las carencias con que cuenta la entidad.	X				
Aplicabilidad	La estrategia considera explícitamente el seguimiento y evaluación de su impacto en forma periódica, dando cuenta de ello a la comunidad.		X			
Sostenibilidad	La estrategia contempla medidas o acciones concretas que garanticen el sostenimiento de la eficacia en la ejecución de los PIP.		X			
Pertinencia	La estrategia responde a la problemática identificada y las exigencias del entorno social, económico y administrativo.	X				

Finalmente, quiero patentizar mi agradecimiento por su valoración y aportes, los cuales se manejará de forma anónima; por cuanto, las sugerencias y apreciaciones críticas contribuirán a pulir la propuesta, tanto en su sistematicidad, concepción teórica y contribución en una posible y futura implementación. Muchas gracias por su contribución.

5.- Opinión, comentario y/o apreciación crítica.

La propuesta es factible y pertinente para su aplicabilidad en función al diagnóstico establecido

Lugar y fecha: Mocoles, 26 noviembre 2021



### Base de datos del análisis estadístico

A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	EPI	EPIA
3	2	3	4	4	4	4	3	4	2	2	3	3	4	2	47	3
4	4	3	3	4	4	3	4	3	2	1	2	1	2	2	42	3
2	3	2	3	2	3	4	3	3	1	0	1	4	4	3	38	3
4	4	0	4	0	4	1	1	0	2	2	1	4	4	2	33	2
3	2	2	3	3	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	28	2
1	2	0	2	1	1	3	2	4	1	2	1	4	2	3	29	2
3	2	0	2	3	3	3	2	4	2	0	3	4	2	3	36	3
1	3	1	3	4	4	2	0	1	2	1	1	1	1	0	25	2
3	2	2	2	3	3	2	1	2	1	0	1	2	1	1	26	2
3	4	2	3	3	4	4	2	3	2	2	2	1	0	1	36	3
2	1	0	0	2	2	2	1	0	1	2	1	1	1	0	16	1
2	3	3	2	2	3	4	3	2	1	0	2	4	2	3	36	3
4	3	3	4	2	4	2	2	2	1	1	1	4	3	3	39	3
3	3	4	4	3	3	2	3	3	1	0	1	3	2	3	38	3
3	2	3	3	4	3	2	0	3	1	2	1	4	4	3	38	3
2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	0	2	1	2	0	28	2
1	0	1	2	2	1	2	3	2	1	2	1	2	3	2	25	2
3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	0	2	2	2	1	29	2
1	1	0	1	2	1	0	1	2	0	1	0	1	0	1	12	1
1	0	2	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	10	1
1	2	0	2	0	2	1	1	0	1	0	1	1	0	0	12	1
0	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	0	0	1	16	1
1	2	0	2	2	1	1	2	1	0	0	2	1	1	1	17	1
2	1	0	2	0	2	1	0	1	1	0	1	2	1	1	15	1
2	1	2	0	1	0	2	3	2	2	0	1	1	0	1	18	2
2	3	1	3	3	4	4	2	3	1	1	2	1	0	1	31	2
2	1	0	0	2	2	2	1	0	1	2	1	1	1	0	16	1
2	3	3	2	2	3	4	3	2	0	0	2	1	2	1	30	2
4	3	3	4	2	4	2	2	2	0	1	1	2	3	1	34	2
3	3	4	4	3	3	2	3	3	1	0	1	3	1	2	36	3