



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

**Modelo de gestión por procesos y gestión de riesgos
de proyectos en gobiernos locales - Lima 2021**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Administración de Negocios - MBA

AUTOR:

Cachuan Zuñiga, Alberto (ORCID: 0000-0002-9502-7120)

ASESOR:

Mg. Gonzales Matos, Marcelo Dante (ORCID: 0000-0003-4365-5990)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y herramientas gerenciales

LIMA – PERÚ

2022

DEDICATORIA

A Dios, agradecido por mi trabajo.

A mis padres, por ser guías y tener sus bendiciones.

A mi Amor Silvia Patricia, por su apoyo constante.

A mis Retoños, por ser mi aliento e inspiración en cada palabra de esta tesis; esta investigación ha sido hecha pensando en darles las bases de un buen presente y un futuro mejor.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial al Todopoderoso, por la fuerza y la fe para alcanzar esta meta.

A mi familia, especialmente, a quienes confiaron en mí para poder superarme, humildemente, valorando el esfuerzo.

Finalmente, agradezco a mis amigos y colegas de labores, de quienes recibí sus aportes y apoyo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	v
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	13
III. METODOLOGÍA	32
3.1. Tipo y diseño de investigación	32
3.2. Variables y operacionalización	33
3.3. Población, muestra y muestreo	34
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	35
3.5. Procedimientos	37
3.6. Métodos de Análisis de Datos	37
3.7. Aspectos éticos	37
IV. RESULTADOS	39
V. DISCUSIÓN	82
VI. CONCLUSIONES	86
VII. RECOMENDACIONES	88
REFERENCIAS	90
ANEXOS	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Definiciones en proyectos de Inversión	31
Tabla 2 Ejecución del Gasto Público en Proyectos de Inversión	39
Tabla 3 Estadística de fiabilidad de la muestra	40
Tabla 4 Estadística de fiabilidad	72
Tabla 5 Prueba de Normalidad	73
Tabla 6 Coeficiente de Rho Spearman	74
Tabla 7 Grado de correlación y nivel de significancia entre la Variable 1: Gestión por Procesos y Variable 2: Gestión de Riesgos	75
Tabla 8 Grado de correlación y nivel de significancia entre la Variable 1: Gestión por Procesos; dimensión: Planificación.	76
Tabla 9 Grado de correlación y nivel de significancia entre la Variable 1: Gestión por procesos; dimensión: Ejecución	77
Tabla 10 Grado de correlación y nivel de significancia entre la Variable 2: Gestión de Riesgos y la Dimensión 1: Estimación	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Gestión de Procesos Institucional	10
Figura 2 Procesos enfoque EFQM	27
Figura 3 Planteamiento de implementación y Mejora	27
Figura 4 Planificación Secuencial Colaborativa	28
Figura 5 Consecuencias de Riesgo	29
Figura 6 Encuesta y Entrevistas	35
Figura 7 Cuestionario	36
Figura 8 Las inversiones se programan adecuadamente	42
Figura 9 Se cumplen con los plazos establecidos para la programación de las inversiones	43
Figura 10 Las inversiones programadas cuentan con presupuesto programado para su ejecución	44
Figura 11 Se cuenta con procesos identificados para la programación de las inversiones	45

Figura 12 Las inversiones programadas responden a los objetivos propuestos en los planes territoriales	46
Figura 13 Existe una adecuada programación en los planes de contrataciones versus el de inversiones	47
Figura 14 Los planes de inversiones y contrataciones aprobados sufren variaciones en el año	48
Figura 15 Se cuenta comité de inversiones	49
Figura 16 La toma de decisiones el peso es más político que técnico	50
Figura 17 La preinversión se realiza con línea de base dada por los involucrados o gabinete	51
Figura 18 Tomando en cuenta la pregunta anterior al momento de la ejecución de cuenta con imprevistos	52
Figura 19 Existe relación entre la preinversión e inversión técnica	53
Figura 20 Se cuenta con procesos identificado y validados para los procesos de contrataciones	54
Figura 21 Se cuenta con directivas internas estandarizadas para los diversos tipos de contrataciones	55
Figura 22 Se cuenta con procesos identificados y validados para la firma de contratos	56
Figura 23 La validación de los expedientes técnicos por parte de contratistas al momento de iniciar las ejecuciones sufre variaciones	57
Figura 24 Existe variación en el cumplimiento de los cronogramas de ejecución	58
Figura 25 La organización cuenta con procesos identificados y validados para el pago de las valorizaciones	59
Figura 26 Las unidades ejecutoras cuentan con procesos identificados y validados para la presentación de los informes de avance	60
Figura 27 Las inversiones ejecutadas se liquidan y cierran dentro de los plazos previstos	61
Figura 28 Se ha identificados problemas con consultores y/o contratistas por incumplimiento de pagos	62
Figura 29 Se ha identificado riesgos en la programación	63
Figura 30 Los procesos identificados en la planificación y programación de inversiones contemplan la gestión de riesgos	64

Figura 31 Se ha elaborado o cuenta con planes de gestión de riesgos	65
Figura 32 Se cuenta con presupuesto de contingencia para inversiones de emergencia	66
Figura 33 Los procesos identificados en las distintas fases de la ejecución contemplan la gestión de riesgos	67
Figura 34 Los cronogramas de ejecución contemplan la gestión de riesgos	68
Figura 35 De contar con gestión de riesgos, se cuenta con planes de contingencia	69
Figura 36 El órgano de control ha realizado observaciones a inversiones en proceso o ejecutadas	70
Figura 37 Considera un riesgo el no liquidar o cerrar las inversiones	71
Figura 38 Medición del Análisis de consistencia alfa Cronbach	72
Figura 39 Modelos Mapa de Implementación de Mejora de Gestión	79

RESUMEN

Este trabajo académico de investigación tiene como propósito determinar de forma efectiva una adecuada ejecución de proyectos en las Instituciones Locales, a través de la implementación de un modelo de Mejoramiento Integral de Procesos, que permita identificar riesgos y así minimizarlos, con el fin de lograr la conclusión de los proyectos. La metodología empleada en la presente investigación relaciona la información tangible a través de ratios estadísticos y la información pública brindada por la Entidad Directora – MEF a través del aplicativo INVIERTE.PE. El *expertise* profesional que permite cualificar y determinar una adecuada toma de decisiones, está asociado al modelo a implementar, siendo parte importante la documentación desde su etapa previa y conceptualización para la ejecución del proyecto, la supervisión y seguimiento del mismo, de los cuales se hace mención en las encuestas y entrevistas llevadas a cabo, las cuales evidencian que es necesario implementar procesos y procedimientos estandarizados entre las distintas entidades público y privadas para una mejor gestión. Se concluye que el empleo de modelos y procesos debe generar información de salida o indicadores, los cuales una vez documentados permitirán tener posibilidades y mejores decisiones tomando en cuenta su evaluación de escenarios proyectados a fin de minimizar los riesgos.

Palabras clave: Gestión de procesos, riesgos, indicadores, modelos

ABSTRACT

The purpose of this academic research work is to effectively determine an adequate execution of projects in Local Institutions, through the implementation of a Comprehensive Process Improvement model, which allows identifying risks and thus minimizing them, in order to achieve the conclusion of the projects. The methodology used in this research relates the tangible information through statistical ratios and the public information provided by the Managing Entity – MEF through the INVIERTE.PE application. The professional expertise that allows to qualify and determine an adequate decision making, is associated with the model to be implemented, being an important part the documentation from its previous stage and conceptualization for the execution of the project, the supervision and monitoring of the same, of which it is done mention in the surveys and interviews carried out, which show that it is necessary to implement standardized processes and procedures between the different public and private entities for better management. It is concluded that the use of models and processes must generate output information or indicators, which, once documented, will allow for possibilities and better decisions, considering their evaluation of projected scenarios in order to minimize risks.

Keywords: Process management, risks, indicators, models

I. INTRODUCCIÓN

Se sabe que la gestión de proyectos de inversión en el Perú es la más grande debilidad en las distintas escalas de entidades como son la central, regional y local, hecho que genera desconfianza en la población como beneficiaria directa en la mejora de los servicios brindados por la ejecución de dichos proyectos de inversión.

De acuerdo con lo señalado, en los años 2019 y 2020, se ejecutó en promedio el 65 %, y el 2021 se ha ejecutado el 56 % de los montos asignados a inversión, los cuales difieren del presupuesto total asignado por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Según la Escuela Nacional de Administración Pública (2021), la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública tiene una visión de un Estado moderno diseñado para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, es decir, un estado que asigna recursos, diseña procesos y define productos y resultados en términos de creación de valor público. Esta Política Nacional de Modernización, de acuerdo con la Presidencia del Consejo de Ministros (2013), propone la implementación del modelo de Gestión por Resultados en la administración pública, donde se señala como tercer pilar central de la modernización de la gestión pública, la gestión por procesos que busca la simplificación administrativa y organizacional institucional.

La implementación de la gestión por procesos como parte de la gestión pública orientada a resultados es fundamental para la modernización del Estado peruano. En este contexto, la PCM da a conocer a las administraciones públicas una guía metodológica para la implementación de la gestión por procesos como herramienta para mejorar los procesos de las diferentes entidades públicas proveedoras de bienes y servicios, y así dichas entidades tengan un impacto positivo en los beneficiarios. No obstante, la falta de conocimiento, capacitaciones especializadas y asistencia de seguimiento hacen que esta mejora en los procesos de gestión no se dé en los gobiernos locales. De esta manera, la Política Nacional de Modernización es archivada por los gobiernos locales.

Asimismo, es importante señalar que, dependiendo de la complejidad de sus operaciones, las entidades pueden adoptar marcos de referencia internacionales para implementar mejoras de procesos como BPM, CBOK, Sistemas de Gestión de la Calidad o modelos de excelencia. Igualmente, se advierte que los ejecutivos y funcionarios ante tan poca asistencia técnica suelen no adoptar dichos procesos que sí requieren capacitación especializada.

Según la obra de Morales et al. (2014), con la flexibilidad cultural de la innovación y la mejora continua en los gobiernos municipales, tanto en su diseño y estructura de administración, es factible incorporar conocimientos técnicos administrativos y gerenciales tradicionales con los modernos; y, de esta manera, se pueda producir innovación hacia la gestión dentro de su contexto actual y su realidad social del gobierno local. Esto generaría confianza y comprensión de los funcionarios municipales, quienes seguirán el camino hacia al cambio.

Otro aporte que ayuda a entablar esta situación es la que Mattos y Valderrama (2014) sobre la importancia de desarrollar las acciones para la toma de decisiones en materia de gestión al cambio que a su vez genera desviaciones en tiempo y costo para una moderna gestión. Esto ayudaría a evitar o mitigar los riesgos previsible en las acciones de gestión o proyectos programados, que beneficien a la ciudadanía.

La posibilidad de que los proyectos, sus eventos, sus impactos y la dinámica de los resultados sean diferentes a lo previsto por las partes, se debe en parte a la existencia de factores de riesgo (Fernández, 2007). El inadecuado estudio y evaluación de riesgos que provocan sobrecostos y retrasos en los tiempos es una de las debilidades de los proyectos de inversión (Soto, 2018).

Siguiendo esa idea, también Cortes (2019) concibe el riesgo previsible en la deficiente toma de decisiones que, por estas prácticas, cause perjuicio con intención o sin intención dentro o fuera de la administración local, puede tener efectos y desviaciones en el producto de la calidad del servicio en perjuicio del ciudadano. También repercute en la insatisfacción de la ejecución de proyectos institucionales que puedan tener consecuencias legales.

Los niveles de cumplimiento a lo señalado resultan bastante bajos, lo que causa un bajo nivel de aceptación y de confianza en la población hacia sus autoridades en cada uno de sus niveles de gobierno. La investigación en proceso permite demostrar que se debe considerar estudios de línea de base que permitan contar con un marco normativo socializado antes de implementarse. De esa manera, se puede definir estrategias en una primera instancia, que nos permitan planificar para posteriormente estandarizar y normalizar cada uno de los procesos que invertirán en cada una de las etapas de gestión.

Esta investigación tiene como propósito demostrar que con la implementación de modelos de mejora en procesos y focalizándolos en gobiernos locales se puede llegar a cumplir con los programas planteados en los proyectos, que se ubiquen en

fase de ejecución, enmarcando a estos en el ciclo de inversión de las directivas establecidas por el MEF y lo determinado por el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones - INVIERTE.PE, a fin de cerrar y acortar las brechas en los distintos campos de acción sobre todo en el área de infraestructura.

En ese contexto, también se señala la experiencia profesional del autor de la presente investigación en cada una de las etapas del ciclo de inversiones tanto en la elaboración de factibilidades de preinversión, estudios definitivos, realización de obras, supervisión y liquidación. Para demostrar ello, manifiesto mi experiencia en el proyecto de Mejoramiento del Instituto Nacional de Rehabilitación, el cual se realizó en dos (02) partes: la primera, ejecutada por la Cooperación Internacional Japonesa (JICA); y la segunda, ejecutada por el Perú. Como resultado se cuenta con la conclusión de la parte ejecutada por la Cooperación Internacional Japonesa (JICA) en el año 2014; y la no conclusión ejecutada por el Estado peruano. Este hecho permite comparar tanto la metodología empleada en la primera parte del proyecto como el tema normativo usado en la segunda parte.

Se debe agregar que la experiencia profesional de quien suscribe la presente investigación se extiende a tres instituciones locales y tres instituciones regionales como administrador público y consultor. Desde estas funciones, se propuso implementar modelos de mejora de procesos con énfasis en la minimización de riesgos, para lo cual se ha revisado el marco teórico no solo vinculado a los proyectos en infraestructura sino también a proyectos relacionados con la implementación de sistemas basados en normas ISO, así como las metodologías de PMBOK, Prince2, Lean y BIM.

Con la presente investigación, se espera mejorar los procesos a través de la aplicación de modelos que permitan generar una mixtura entre los Gobierno Locales e Instituciones Privados y así se contribuya al cierre de brechas, no sólo en proyectos de infraestructura sino en todo tipo de proyectos donde no solo se obtengan beneficios financieros, sino de alta rentabilidad social como valor agregado.

Según el Instituto Aduanero Tributario (IAT, 2009), para alcanzar los “buenos resultados” las administraciones municipales necesitan gestionar eficientemente el aparato administrativo y los recursos con actividades orientadas a resultados viables con el propósito de cumplir metas institucionales. Esto requiere que se adopten

herramientas y metodologías con aplicativos de innovación digital que puedan mejorar la gestión de los procesos y riesgos, y así se pueda acelerar las actividades y proyectos en ejecución programados hasta llegar a la culminación de estos.

Por lo expuesto, es lógico y se justifica la propuesta de una Implementación del Modelo de Mejora de Gestión por Procesos para dinamizar y Gestión de Riesgo para prevenir durante la ejecución de un proyecto, con el fin de garantizar la eficacia progresiva y de la secuencia de actividades del proyecto en ejecución, para el logro de una culminación sin mayores imprevistos del caso, y así contribuir en el plazo y costo de beneficio de impacto social y utilidad empresarial.

La ejecución de las inversiones se realiza a través de procesos y procedimientos (marco normativo), los cuales se aplican indistintamente en los ámbitos de gobierno locales e instituciones privadas. Ello implica contar con organizaciones que prioricen la gestión o gerencia de proyectos, la cual es sumatoria para la visión y misión de la gestión administrativa, porque implica contar con procesos estandarizados, recursos humanos con las competencias y perfiles adecuados y determinados de acuerdo con la naturaleza del proyecto.

El Instituto Peruano de Economía (IPE) efectúa evaluaciones e informes con la finalidad de establecer mejoras en la ejecución de las inversiones. Estas evaluaciones e informes permitirán analizar y canalizar la toma de decisiones.

En este sentido, se puede indicar que la inversión en infraestructura es la base del desarrollo de toda nación, contribuyendo en el bien del ciudadano. El nivel de desarrollo de la infraestructura del Perú en comparación con otros países del continente es bajo. En ese contexto, se deduce que el estrecho del modelo de infraestructura presentada por todo el litoral peruano asciende a un monto considerable US \$110 mil millones, por lo cual, esta suma es igual al 54% del PBI peruano 2020. De esta manera, ello es un problema que se debe a la permanente deficiencia burocrática en gestión administrativa y técnica por parte del Estado en cada uno de sus niveles de gobierno para realizar gastos en infraestructura social y a la gestión inadecuada y deficiente de los recursos económicos asignados y transferidos disponibles.

La inversión en proyectos viables y factibles de infraestructura se ve afectada por los vacíos legales y normativos, así como incorrectos procesos y diferencias entre gestiones administrativas que logran tener atrasos de cronograma para los registros en la adjudicación y posterior ejecución de proyectos; y en casos como en las APP

por diferencias y acuerdos de convenios de contrato; siendo las dos principales modalidades de contratación actualmente; a las que se están sumando, progresivamente, las Instituciones Públicas la Modalidad de Contratos NEC (Gobierno a Gobierno). En ese contexto es igual a los casos que se advierten en las adjudicaciones, donde el Consejo Privado de Competitividad (CPC) señala que la etapa de “formulación y resolución de consultas” fue el principal cuello de botella, lo cual el 72% de la demora promedio de 178 días para adjudicaciones otorgadas por esta vía en 2019 (CPC, 2021). Las principales razones de los retrasos anteriores fueron errores en la investigación y fallas en la formulación de la base y los términos de referencia, lo que indica que los designados de las unidades ejecutoras carecían de competencia y profesionalismo y no contaban con una buena asistencia técnica de seguimiento y monitoreo descentralizado y focalizado en las Instituciones Públicas.

Con relación al tipo de procesos de las APP, es mayormente la complejidad de su naturaleza de la contratación para su adjudicación donde se señala por la superposición de competencias y funciones administrativo-ejecutivas por parte de las entidades responsables de la evaluación del contrato, y que aún no se cuenta con reglamentación adecuada para un óptimo control. Así, se sabe que el 40% de los procesos en la adjudicación se encuentran mayormente duplicados (CPC, 2020). Además de las diferencias del marco normativo y de fuentes privadas distintas a la realidad nacional donde los comentarios de las instituciones directoras y/o especialistas opinan sobre las atribuciones técnicas y legales donde indican sugerencias y recomendaciones variantes para superar dichos obstáculos administrativos que solo generan perjuicio atrasos en la línea de tiempo de inversiones sistemáticas para beneficio del país. En mayor claridad, se puede interpretar de los datos que señala la fuente, que el 65 % de las opiniones de los organismos reguladores no son pertinentes, ya que presentan diferencias por su complejidad y debido a su función distinta no relacionada al objetivo. Además, se tiene que el 89% de las opiniones en los informes técnicos de la CGR abarcan también aspectos distintos de las variables a la capacidad presupuestaria y la legalidad (CPC, 2021).

En relación con los indicadores de gestión y resultados en materia de costos y tiempo, se advierte que muchas veces son inviables, y entre las causas de esa situación, se puede mencionar las siguientes: la normatividad no compatible con la ejecución a realizar, la no estandarización de los procesos tiene un efecto directo en

el sector público con la reversión de los fondos públicos y en el sector privado con el no cumplimiento de los tiempos. Esto origina sobrecostos y problemas de tipo legal, que conlleva a sanciones y penalidades, la gestión de riesgo forma parte importante en la evaluación de posibles escenarios para una adecuada gestión.

Adicionalmente, también las dificultades administrativas para la gestión de inversión y, en ocasiones, los proyectos priorizados inexactos e innecesarios que no responden a las necesidades del lugar y de los beneficiarios, a pesar de contar con mecanismos que permiten la planificación. De esta forma, se ve la existencia de múltiples casos de obras que proveen poca rentabilidad social, en zonas que no cuentan con un correcto acoplamiento de los servicios esenciales. Por ejemplo, se tiene un proyecto ejecutado como es el estadio de Yacango en la región Moquegua, cuenta con una capacidad máxima de 1700 personas como audiencia, todo esto a pesar de que la localidad solo cuenta con un promedio de 1000 habitantes, ello demuestra un deficiente uso de recursos a la necesidad de la zona y población.

Asimismo, los proyectos de infraestructura realizados se registran con un tamaño menor al optimizado que conlleva a vicios en cada proceso de selección y en sus gestiones. El poco aprovechamiento del rendimiento produce grandes gastos de gestión, que distraen y recargan a los administrativos y funcionarios. De esta forma, el 62.5 % del total de construcciones registradas en el Portal de Inversiones del MEF en 2020 presentan un monto de inversión por debajo de S/ 1 millón; asimismo, que solo el 5.5 % registra una inversión mayor a los S/ 10 millones.

Es así un uso ineficiente e inadecuado de las transferencias de recursos económicos públicos respondería a una carencia de planificación y gestión de la inversión, a pesar de que se cuenta con mecanismos de programación multianual en cada uno de los sistemas administrativos como son los de planeamiento de CEPLAN, Inversiones y Presupuesto por parte del MEF; así como la poca coordinación, diferencias y exigencias administrativas y normalizar el *bracket* que existe entre los múltiples sectores y niveles del gobierno. Aguirre (2018) encuentra que buena parte de los proyectos de infraestructura son ejecutados de manera aislada y no vinculada respondiendo más a temas políticos que a documentos de gestión territoriales y sectoriales como es el caso de las autoridades locales en su mayoría responden a intereses grupales o compromisos electorales.

De la fuente como referencia a la problemática del Perú y como base para realización de herramientas de Gestión de Procesos que mejore la eficiencia, se debe señalar que según el Reporte de Competitividad Global 2019-2020 realizado por el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), en el 2019, el Perú llegó a ocupar el orden 88 de 141 economías en los pilares de proyectos de infraestructura, ubicándonos así en el puesto 12 entre todos los países que conforman Latinoamérica (LATAM) y el Caribe, debajo de países vecinos como Chile y Colombia; su análisis se encuentra compuesto por dos subpilares definidos como la infraestructura de servicios básicos y la infraestructura de redes viales. En el primer pilar, se abarca con indicadores de saneamiento y energía eléctrica, y en el segundo se abarca indicadores de caminos, vías férreas de interconexión, puertos y aeropuertos. Al realizar una comparación mediante un análisis interno de verificadores de incrementos de puntajes en estos indicadores con un Benchmark regional y local, como es la Alianza del Pacífico, y uno de mayor escala, como los países que conforman la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), el desempeño en el país resulta ser inferior. En el sub pilar de servicios básicos, se cuenta con un puntaje de 82.2, el cual es inferior al promedio dado por la Alianza del Pacífico (89.4) y también al promedio de los países de la OCDE (96.1); el indicador más resaltante se da en el sector de saneamiento donde el Perú se encuentra más relegado y con diferencias marcadas a nivel social; en el sub pilar de transporte, de igual manera, están los mayores incrementos, ya que se da una puntuación de 42.4, por debajo de la Alianza del Pacífico (52.6) y grandemente menor al de la OCDE (82.4), la cual es la diferencia más abismal entre todos los indicadores de vías y carreteras.

Los indicadores demuestran que a pesar de los esfuerzos de inversión privado-estatales y distintas transferencias locales y regionales, la infraestructura de los sectores de saneamiento y servicios básicos, transporte y telecomunicaciones en el Perú se ha optimizado ligeramente, lo cual se ve reflejado en nuestro PBI anual; sin embargo, la situación real se encuentra atrasada regionalmente en múltiples dimensiones en relación con los demás países, teniendo así un Estado que sigue siendo negativo e indiferente a nuestra infraestructura de bienestar y desarrollo, característica que aún se mantiene en el tiempo y se refleja al interior del país. Si bien en el 2018 experimentamos una optimización en la mayor parte de los rubros mencionados, esta ha sido básicamente revertida en el 2019, sin nombrar los casos

en los cuales se agravó en los dos años comparativamente con el año 2017, que generado además por fenómenos climatológicos que están afectando diversas regiones, lo cual aumenta la demanda de infraestructura de reconstrucción. En tres años, el país no ha podido superar estos indicadores, ya que, al realizar una nueva evaluación, la situación del Perú es peor que en la del 2017, con una leve alza progresivamente continua, pero aun reflejando carencias que han persistido hasta la actualidad.

Se puede mencionar que los datos proporcionados por las unidades orgánicas descentralizadas del país de la Contraloría General de la República del Perú (CGR) y los órganos de control institucional regionales y locales se tiene como referencia que las entidades del Gobierno Nacional y Regional tienen 867 obras paralizadas por diversos motivos al 31 de julio de 2018, los cuales mayormente se encuentran en arbitraje o judicializadas, donde todo esto genera un monto contratado de S/ 16,870,855,767, evidenciando una situación que genera atrasos de inversión y perjuicio social.

Es importante mencionar que la inversión es una prioridad en el Perú, la cual equivale al 54% de PBI, en ese contexto el rubro infraestructura debe y tiene que contribuir al cierre de brechas en la gestión de servicios básicos a la población; se cuenta con el marco normativo del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones que fomenta la inversión, sobre todo la pública, en los distintos niveles de gobierno central, regional y local; sin embargo, presenta vacíos legales que no contribuyen con la ejecución de proyectos, debe de sociabilizarse a la normatividad sea técnica o jurídica para funcionar con el uso de herramientas y modelos de gestión efectivos y ejecutivos, así se tiene un seguimiento apropiado y debe de relacionarse y vincularse, promoviendo la interoperabilidad de la información de las distintas instancias que forman parte del ciclo de inversiones, que a la fecha se encuentran relacionados con los sistemas de inversiones, presupuesto, contrataciones, seguimiento y monitoreo de Infobras de la Contraloría, pero aún se necesita fortificar las competencias de las unidades ejecutoras de inversiones, unidades formuladoras y Oficinas de Programación Multianual de Inversiones para participar en los procesos de implementación de los mecanismos y procesos de seguimiento a fin de simplificar las acciones, y así evitar la duplicidad de información y registro.

En este sentido, la implementación de procesos de mejora internos dentro de las organizaciones públicas permitirá acercarse más a la realidad de cada

organización, y así lograr interactuar mejor en las diversas etapas normativas y requisitorias de inversión con cada uno de los agentes y responsables, haciendo así el proceso más dinámico.

A continuación, se presenta el problema general de la presente investigación:

¿Cómo se relaciona la implementación del “Modelo de Mejora de Gestión por Procesos y Gestión de Riesgos” con la ejecución y culminación de proyectos de inversión en Gobiernos Locales?

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública está dirigida también a los gobiernos locales sin afectar sus autonomías establecidas por ley, donde estas entidades en su totalidad están llamadas a idear planes y emprender acciones de modernización de gestión a fin de mejorar su desempeño al servicio y beneficio social.

En ese contexto debemos señalar que los procesos y riesgos constituyen una secuencia de ordenamiento de actividades interrelacionadas, y así se genera una mejora de valor añadido donde se debe tener en cuenta que el proyecto es el eje fundamental, que requiere adoptar enfoques y diseñar procesos, que eviten o mitiguen los riesgos, teniendo en cuenta siempre la perspectiva de lograr la culminación del proyecto y su beneficio social y rentabilidad. De esta manera, se plantean los siguientes problemas específicos:

¿Qué efecto tiene la Gestión por Procesos sobre la ejecución y culminación de proyectos de inversión en Gobiernos Locales?

¿Hay relación entre la Gestión por Procesos con la Gestión de Riesgos?

Como justificación, se debe preguntar ¿por qué mejorar la gestión en ejecución de proyectos en gobiernos locales?, ¿los gobiernos locales cuentan con personal capacitado en el manejo de sistema de gestión de procesos y de riesgos?, ¿en los proyectos de inversión de los Gobiernos locales se logra, comúnmente, eficacia y eficiencia? Se debe saber cómo se presentan estas interrogantes y sus componentes, así lo que se pretende saber es la importancia de la Modernización del Estado.

Esta propuesta de la implementación de Modelo de Gestión de Procesos y de Gestión de Riesgos a través de un sistema de análisis con herramientas y metodologías para una adecuada mejora de la efectividad administrativa de gestión en las organizaciones locales es una necesidad.

La gestión mediante modelo de procesos realizados dentro del sector público es una forma de programar, organizar y dirigir los múltiples mecanismos que conforman

las tareas y requisitos de los tiempos en las instituciones del estado. Un proceso se ve definido como el cúmulo de tareas, procesos y reglas, etc., obligatorias para que una entidad disponga de sus recursos, teniéndose un seguimiento y control y gestión administrativa de los procesos, con el fin de suministrar un servicio o producto dirigido a los ciudadanos para su beneficio y reducción de necesidades.

La gestión por procesos mediante un modelo de moderno enfoque por gestión de resultados consiste en reformular las instituciones que componen el Estado, eliminando y/o minimizando problemas como los del sistema de gestión tradicional, la burocracia administrativa y la corrupción que acoge a las instituciones, todo esto con el fin de obtener un uso más eficiente y ejecutivo de los recursos públicos que permita crear un impacto más óptimo en la calidad de vida de la población de la forma oportuna para la disminución de sus necesidades y reduciéndose progresivamente las brechas sociales, además creando un conjunto de procesos estandarizados planificados a futuro.

Figura 1

Gestión de procesos institucional



Nota. Todos los involucrados debemos gestionar.

En el Perú, son pocas las instituciones u organizaciones que tienen procesos identificados sobre todo en la ejecución de inversiones, esta es una debilidad en el sector público y en el sector privado, más aún en el rubro de la construcción, son muy pocas las empresas que optan por destinar recursos a la mejora de sus procesos y aspirar a una certificación que les permita competir en licitaciones internacionales, donde si es un requisito este certificado. La mayoría de las empresas del rubro de

construcción en el Perú, son medianas y pequeñas muchas de las cuales no se encuentran formalizadas totalmente, y así participan en procesos de contrataciones públicas recurriendo al consorcio de más de una, lo cual origina de esta forma un desgobierno en el empleo procedimientos normalizados, esto aunado al bajo nivel en gestión de procesos de las organizaciones públicas.

Lo observado en más de 20 años de experiencia en el sector público y privado genera el imperativo de modelar procesos, estandarizarlos, normalizarlos y que permitan generar una relación con el logro de los objetivos no solo del proyecto, sino de los institucionales, tomando como punto de partida la gestión por resultados, la cual está reconocida como la Modernización de la Gestión del Estado y que marca el momento en que se comenzó a apostar por dicha modernización; de la cual poco se ha hecho o se viene realizando, y así se confirma que el sistema administrativo-burocrático es lento y/o se niega al cambio de paradigma para un mejor sistema de gestión más eficiente y mucho mejor con los procesos definidos y modelados para un mejor sistema de gestión hacia el futuro.

Como justificación metodológico-aplicativa de este estudio se procedió a elaborar fichas de cuestionarios que facilitaron la recopilación de datos para comprender las gestiones de proyectos de inversión en infraestructura en gobiernos a nivel local, cuya información se obtuvo de diferentes fuentes de entrevista como Google Forms, el resultó muy beneficioso para la presente investigación.

En suma, la implementación de un Modelo de Mejora de Gestión por procesos y gestión de riesgo garantiza la efectividad y eficiencia de la secuencia de actividades del proyecto en ejecución para su buen término sin mayores imprevistos del caso, y así contribuye en el plazo y costo de beneficio social y utilidad empresarial.

En esta línea, a continuación, se muestra la hipótesis general: la implementación del “Modelo de Mejora de Gestión por Procesos y Gestión de Riesgos” logra mejores resultados en la ejecución de proyectos en Gobiernos Locales como también una mayor eficiencia en las gestiones para la culminación de dichos proyectos.

Así también, se exponen las hipótesis específicas. La primera de ella es la Gestión por Procesos tiene un efecto positivo en la ejecución y culminación de proyectos de inversión en Gobiernos Locales. Es decir, permite una mejor planificación y, en consecuencia, se logra una adecuada ejecución y culminación del proyecto. La segunda hipótesis específica es que hay una relación estrecha entre la

Gestión por Procesos con la Gestión de Riesgo, puesto que ambas tienen una similitud de gestiones de sus flujos.

Por otro lado, el objetivo general de la presente investigación es determinar la relación que hay entre la implementación del “Modelo de Mejora de Gestión por Procesos y Gestión de Riesgos” con la ejecución y culminación de proyectos de inversión en Gobiernos Locales. Así también con los siguientes objetivos específicos: comprobar el efecto que tiene la Gestión por Procesos sobre la ejecución y culminación de proyectos de inversión en Gobiernos Locales; y establecer la relación entre la Gestión por Procesos con la Gestión de Riesgos.

II. MARCO TEÓRICO

La Contraloría General de la República, a lo largo del operativo de saneamiento 2017, determinó que el 90% de proyectos tiene estudios con falencias e inconsistencias que impactan en el plazo y costo de obra. La Contraloría indicó que el 43% de los 641 peligros determinados en los proyectos que se visitaron a lo largo del operativo saneamiento 2017 presentaban distintos tipos de fallas de carácter técnico y post operación y mantenimiento, lo cual evidencia ser proyectos transferidos sin satisfacción y calidad. Como ejemplo tenemos en la ciudad de Margos, distrito de Huánuco. En el año 2011, se concretizó la obra de “Mejoramiento y ampliación del sistema de agua potable y alcantarillado del distrito de Margos, provincia de Huánuco, zona Huánuco”. En noviembre del 2011 se decidió ejercer una penalidad al ejecutor denominada “Consortio Margos”, por atrasos de obra, en las cuales se produjeron distintas situaciones por fallas en el manejo del plan. Por esa razón, el municipio pidió al régimen Regional de Huánuco realizar la garantía, y así ocurrió algo anecdótico. La región elaboró un estudio para la culminación de obra, el cual ha servido para arreglar las deficiencias encontradas siendo su costo promedio de S/ 300,000 soles, sin embargo, lo anecdótico fue que el ejecutor Consortio Margos se encargó de llevar a cabo este nuevo plan, sin embargo, no por medio de una Licitación, sino por un proceso de adjudicación. Por lo cual, se entiende es indispensable mejorar el seguimiento de los proyectos, así como resaltar que hay desconocimiento en la administración de las obras por inversión pública debido a cambios del personal, tercerizaciones particulares y bajos sueldos por la responsabilidad de la gestión con recursos del estado entre otros componentes.

En la investigación de Olivares (2018), “Modelo de gestión para el mejoramiento del área sistema integrado de gestión de M&P inter consulting sac, 2018”, se tiene como objetivo primordial de este análisis el de detectar el caso en la que está la organización y tal cual, diseñar y llevar a cabo un modelo de administración para el mejoramiento del área del sistema incluido de administración formado de consultores, la cual se enseñó por medio de la utilización que le permitió la optimización en el funcionamiento y competitividad del área. Para su implementación del modelo de Administración se aplicó el análisis de la regla ISO 9001:2015, el enfoque es cuantitativo, grado preempírico explicativo, diseño empírico, muestra, la técnica es la entrevista y el instrumento para la recolección de datos en la

ficha de observación, con una validez de contenido, que tiene importancia y claridad de todos los puntos, que observaron los inconvenientes en la zona de administración, la fiabilidad, en la prueba piloto la ficha de observación, previo a la aplicación del modelo para la optimización demostrando los resultados de la variable sistema incluido de administración, donde las magnitudes control de peligro con 0.585 y optimización continua con 0.642 muestran fiabilidad moderada; y la magnitud estandarización de procesos con 0.750 tiene alta fiabilidad, al respecto la variable tiene bastante alta fiabilidad, es de esta forma que el instrumento que mide la variable es confiable. Al final, se señala a modo de conclusión el impacto del modelo de administración al área sistema incluido de administración fue aplicado con gran provecho, y así se demuestra un cambio apropiado para conservar el modelo de administración.

La tesis “Propuesta de indicadores clave en proyectos de edificación”, de Aguilar (2016) señala que la inversión económica en el área construcción tiene una enorme trascendencia en los últimos años. Con más relevancia en la economía peruana, se hallan, en su enorme mayor parte, industrias del rubro constructor.

A causa de la profunda competencia que se muestra en este mercado, las empresas orientan su desempeño con indicadores para medir y controlar dicha *performance*. No obstante, su implementación se observó con muchos inconvenientes. Por ejemplo, inconvenientes para relacionarse con varios indicadores, la reticencia del personal al cambio de paradigma de nuevas prácticas y la comunicación de las metas, lo cual dificulta la toma de elecciones. A estas inconvenientes se debería agregar que mayormente los indicadores se enfocan en la fase obra y desatienden las otras etapas de los proyectos.

Debido a esta situación, se evidencia que la complejidad de la industria de la construcción requiere que las prácticas de gestión deben ser desarrolladas de una mejor forma antes de ser implementadas. Sin embargo, debemos tener claro y demostrativamente considerar que para llegar a dichos indicadores de gestión de construcción y de procesos; es necesario iniciar con indicadores del tipo resultado, ya que estos una y otra vez están asociados con las metas y el objetivo que se desea realizar. Es por ello, que la presente idea es el trabajo con la disminución de indicadores que genere una reducción de problemas o inconvenientes al querer involucrar a todos los agentes en esta práctica.

El Estudio de Majluf (2019) “Propuesta de estandarización y mejora de procesos del área de gerencia de proyectos de construcción aplicando herramientas de *Lean Construction* y BPM” tiene como propósito la optimización de los tiempos en la finalización y cierre de obras y proyectos. Los retrasos generan pérdidas monetarias elevadas a las compañías debido a penalidades, lo cual tiene como consecuencia la percepción de que la gestión no es la adecuada. El estudio busca instaurar una metodología de optimización persistente en todas las unidades que son parte del proyecto. El punto de inicio es hacer el análisis situacional y por medio de este llevar a cabo una línea de base que posibilite saber cómo afrontar los futuros desafíos; la evaluación va a permitir disponer de nuevos recursos de juicio, así como las razones que determinan los actuales inconvenientes. Las indagaciones parten de la revisión de marcos teóricos, normativos, información estadística en administración de inversiones y documentación de proyectos pasados, esto permite valorar las metodologías en gerencia de proyectos y de modelamiento como es la situación de BIM. La exploración de la misión y visión de la organización, sus resultados, al igual que de sus planes de desarrollo posibilitan tener una línea de base que permite identificar las razones primordiales de los inconvenientes de las áreas previamente mencionadas. A partir de los inconvenientes reconocidos, se prepara el plan de trabajo para la utilización de las herramientas Business Process Management (BPM), Last Planner (LP) y Visual Management (VM). La evaluación de las actividades en un proyecto el año 2018, así como los indicadores para tomar decisiones implementando la simulación hizo posible el reducir riesgos.

Finalmente, la investigación busca resultados de tipo financiero. La metodología BPM minimiza en un 30% las ocupaciones, el LP un 15.57% y VM un 33.3%; el ahorro en penalidades y pérdidas en un escenario conservador equivale un 22.13%.

En la Tesis de López (2015) “Modelos de sistema de gestión por procesos en la municipalidad de Oyatún”, se recoge y se considera lo que el modelo de diseño para una adecuada implementación en la gestión de procesos, con el objetivo principal del estudio para los procesos es contribuir una descripción grafica de procesos y procedimientos usados en las administraciones locales. Hecho estos diagnósticos de procesos se hace las sugerencias pertinentes de procesos de mejora.

Muchas entidades utilizan metodologías bien claras y definidas para las administraciones de sus procesos según su desarrollo, por ejemplo, se señalan las siguientes:

- reconocimiento de los procesos más importantes de la organización
- administración sistemáticos de los procesos
- revisión de los procesos y determinación de objetivos para el mejoramiento
- uso de innovación e inventiva para optimizar los procesos
- modificación de los procesos y evaluación de los beneficiarios

Dichas prácticas repercuten en la actitud laboral, como se interactúa internamente en la municipalidad, donde se genera el clima laboral con el que se debe uno conducir a diario; virar el ambiente laboral para mejor es deber del liderazgo.

En la investigación de Morales (2014) "Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales en el Perú", se considera el desarrollo de las experiencias nacionales e internacionales consultadas y el trabajo de campo sobre cuatro gobiernos municipales. A partir de estas revisiones de investigaciones, se sostiene que, primero, los elementos importantes para una innovación en los gobiernos municipales se ponen a prueba desde el inicio del proyecto; y, así, las bases del proceso de gestión de la innovación quedan establecidas (p.177).

Por lo tanto, la adaptabilidad cultural es medular para la innovación en los gobiernos de administración local. Al considerar las costumbres de los beneficiarios del proyecto de innovación tanto en su diseño como en su gestión, ello permitirá una mejor integración del conocimiento técnico, tradicional y moderno, y así asegurar la comprensión y la colaboración para superar toda resistencia al cambio en los diferentes agentes involucrados en el proyecto.

Así también, el cambio cultural, como componente de la innovación en los gobiernos locales, modifica los hábitos, las costumbres y valores (conceptos, creencias y actividades) que hacen que el usuario pueda identificarse y ser competitivo; lo cual implica, ser dinamizador de la innovación, promoviendo las transformaciones que requieren funcionarios, se adapten y aprendan a hacer las cosas distintamente para el éxito y la sostenibilidad de la propuesta innovadora.

Finalmente, Morales (2014) sostiene también que la motivación se percibe como base de la innovación y beneficia la capacidad de crear nuevos conocimientos, y alimenta la cultura de generar ideas innovadoras y propuestas para el cambio institucional; por ende, tal como se señala, para comprender la dinámica de la cultura

de la innovación, es necesario expandir la motivación que empuja el conocimiento y la inventiva para retroalimentarse en los gobiernos de administración local; para ello, es vital el empoderamiento, participación de los actores involucrados de los gobiernos locales (p.177).

La gestión de la innovación consiste en la capacidad de administrar, gestionar y evaluar los procesos de la innovación, con el objetivo de proponer bases para una buena implementación de la innovación y la modernización, acorde con el contexto social y cultural. Esto inicia cuando el gobierno municipal ubica los problemas y necesidades y demandas que la comunidad necesita. Por eso, es allí donde se toma la decisión para intervenir dando soluciones de mejoramiento desde un servicio generado, nuevo y mejorado respetando sus competencias.

Las experiencias extranjeras de los estados con políticas de gestión innovadoras establecidas en sus gobiernos locales parten de una entidad que se encarga de elaborar, evaluar y gestionar propuestas de vanguardia. Las conocen como (agencia o centro de innovación, etc.) y tienen funciones exitosas en sus realidades locales

En la investigación “Propuesta de un sistema de indicadores de gestión de costo y tiempo para el control de proyectos de construcción en la gerencia de proyectos”, el autor hace referencia a la realidad problemática sobre la necesidad de gerenciar proyectos de construcción en la compañía ININCA, que cuenta con un desempeño negativo en los proyectos realizados, ya que han podido presentarse cambios en referencia a la programación, siendo imposible detectarlas cuando ocurren, por consiguiente genera riesgo en la inversión y ejecución, esto conlleva a gastos adicionales que disminuyen la utilidad. La intención de la investigación es plantear un Sistema de Indicadores con el cual se pueda evaluar el rendimiento financiero y el desempeño de la programación, a través de la semaforización con herramientas como el *Balanced Scorecard*, que permita descubrir prontamente las desviaciones, para así tomar las acciones correctivas y optimizar la administración de los recursos que generará un impacto positivo en la productividad. La iniciativa del valor y el tiempo ganados, con herramientas permitiendo englobar el alcance, costo y tiempo del proyecto, adaptándose a las necesidades del problema propuesto.

Como consecuencia del Diseño del Sistema de Indicadores se cuenta con lo siguiente: indicadores de precios de tiempo. En ambos casos, hacen referencia al

ejercicio del proyecto financiero y de programación; mientras que los otros indicadores permiten un pronóstico anticipado del precio y duración del proyecto, los cuales pueden ser controlados a partir de la información obtenida; así mismo, se puede identificar tempranamente aquellos retrasos y sobrecostos para accionar a favor del éxito del proyecto. Cabe señalar que la propuesta es factible de usar en cualquier compañía que quiera implantar el Sistema de Indicadores como herramienta del control de proyectos.

En “indicadores de desempeño en empresas promotoras constructoras de vivienda: el caso de México”, Luna (2017) hace referencia que la medición del manejo en la edificación multifamiliar, a nivel empresarial y proyecto, ha sido evaluada usualmente a través de indicadores de tipo financiero a pesar de que existen también otros indicadores de desempeño aplicables al área de construcción. Por consiguiente, la finalidad primordial de este estudio es cubrir esa falta de conocimiento, brindando un modelo de indicadores de desempeño (a nivel estratégico, táctico y operativo), basado en la cadena productiva.

Hecha la propuesta de modelo, se realiza un estudio Delphi, con el objetivo de un grupo de expertos valore y sintetice los indicadores que permitan medir la competencia de las organizaciones de edificaciones, así, estas establecen el éxito según los indicadores propuestos, centrados en tres áreas de básicas en la cadena de valor: constructivamente, recepción interna de constructiva, y transferencia de edificación al usuario.

Según la tesis doctoral de Moro (2018) “Análisis de la mejora continua de la calidad de un servicio de farmacia certificado por la norma ISO 9001”. La autora nos indica que la calidad es un aspecto muy importante para los servicios sanitarios. No se puede señalar de dicha gestión si no está interviniendo un sistema de gestión de calidad (SGC). tratándose así de planificar y controlar todas las actividades que presta la organización, buscando la satisfacción. El muy reciente interés ha incrementado y provocado una carrera muy larga en la búsqueda por una acreditación y evaluación externa de los centros médicos, donde su evaluación de dicha mejora se aplicaría los métodos siguientes: el monitoreo continuo a través de indicadores, fiscalización y factibilidades de satisfacción; y el seguimiento de oportunidades como mejoría de estrategias.

En la investigación de la IAT (Innovación y Tecnología) (2009) “Guía para una gestión basada en procesos”, se menciona lo siguiente:

En la actualidad, es una cuestión innegable el hecho de que las organizaciones se encuentran en entornos de mercados globalizados; donde se desea tener éxito y subsistir con la necesidad de alcanzar “buenos resultados” empresariales, para lo cual las organizaciones necesitan gestionar actividades y recursos, para orientarlos hacia la consecuencia de los mismos, lo que a su vez con la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su sistema de gestión. (p. 13)

Más delante de la investigación, se enfatiza la gestión basada en procesos para el logro de objetivos; la gestión basada en procesos permite a la organización alcanzar eficaz y eficientemente sus objetivos. Por ende, los procesos deberían ser parte de un sistema que permita la obtención de resultados orientados al logro de sus objetivos, los cuales estarán relacionados a uno o varios grupos de interés en la organización (IAT, 2009).

En el libro “Métodos de planificación y control de obras: del diagrama de barras al BIM”, Mattos y Valderrama (2014) señalan que es especialmente interesante que se puedan tomar decisiones en relación con este aspecto, puesto que son la principal razón de desviaciones tanto en tiempo y costos.

Las principales conclusiones con cambios de proyecto son los siguientes:

- Su impacto en los plazos y el costo suele subestimarse
- El equipo de proyecto a menudo es incapaz de proporcionar a tiempo la información sobre cambios.
- La falta de definiciones y características impulsa al constructor a añadir el coste de riesgo.

Revisando otro trabajo importante, en el libro “Lean Construcción: herramienta para el mejoramiento de la gestión en la industria de construcción”, de Cortez (2019) señala lo siguiente:

La mala toma de decisiones es cualquier tipo de toma de decisiones que cause daño ya sea intencional o no intencional dentro o fuera de la organización. Los efectos de la mala toma de decisiones pueden variar significativamente y pueden ir desde una insatisfacción hasta un fracaso total de la organización y en casos extremos, pueden incluso llevar a consecuencias legales.

En general la mala toma de decisiones se divide en dos categorías; la primera será financiera de costo y la segunda es cultural. La mala toma de decisiones puede tener así impactos en los proyectos, tales como la no culminación de

proyectos. (...) también puede tener impactos con los clientes a medida que estos empiezan a perder confianza con la gerencia de la organización. (p.177)

El liderazgo constituye un fenómeno primordial en la evolución de las sociedades, y por tanto en el desarrollo y perpetuación de las organizaciones sociales (Ramírez, 2013). Los cimientos del liderazgo empresarial se establecieron durante la centuria XIX, cuando muchos académicos trabajaron para investigar las características personales de las personas poderosas y ayudaron a establecer las bases para el desarrollo de las primordiales teorías referentes al liderazgo (Enderica et al., 2018). Estas teorías establecen que el liderazgo es un fenómeno y, partiendo de esta idea, se proporcionan argumentos que permitan desarrollar las habilidades que debe tener un líder y de esta forma disponer de una buena toma de elecciones en las instituciones.

Asimismo, Borrero y Gamboa (2015) señalan que el liderazgo posee una perspectiva de lo que debe ser la organización empresarial, por lo que resulta necesario planificar estrategias con el fin de que esa perspectiva se materialice. Partiendo de esta idea, el liderazgo se convierte en un factor importante en las organizaciones, puesto que mediante este se planteará una misión y visión que posibilite a la organización contar con una meta clara para su desarrollo (La Torre, 2012). De igual forma, Peña (2021) postula que el liderazgo es una cultura basada en la evaluación consensuada de problemas y riesgos, puesto que de este modo se elegirán las mejores herramientas de comunicación para posibilitar la participación y se implementarán las mejores soluciones.

A partir de lo expuesto, se concluye que el liderazgo es un factor primordial dentro de la empresa, ya que esta capacidad permitirá influir en el comportamiento de cada integrante, estimularlos y alcanzar una mejor organización en la compañía. Ello con la finalidad de alcanzar las metas propuestas, lograr la misión, visión y conseguir los objetivos establecidos previamente.

Por otro lado, las habilidades blandas son aquellas que permiten que los seres humanos se desarrollen de manera integral, ya que se relacionan con las emociones. Estas habilidades están constituidas por aptitudes primordiales que les permiten a los individuos desarrollarse de manera conveniente en diferentes entornos de la vida,

tales como: la comunicación, resolución de inconvenientes, colaboraciones interpersonales, administración de emociones, etc. (Vera, 2016). Así, el carácter y los diversos aspectos intrínsecos del comportamiento de cada persona se relacionan con el desarrollo de las capacidades blandas, permitiéndole a la persona superar los retos que se presentan en el campo personal, familiar, académico, profesional y social (Cadillo et al., 2022).

A continuación, se muestra una serie de conceptos, los cuales se encuentran relacionados con la realidad y la propuesta de modelo de mejora a implementar.

Proceso

El proceso lo podemos ver definido como una sucesión de acciones que se ejecutan en un entorno de negocio para la creación de bienes y servicios.

Gestión por procesos se basa en Business Process Management (BPM)

La Gestión por procesos es un nuevo modo de estructuración el cual nos brinda una adecuada planificación y gestión de los procesos, por ende, esto nos permite incrementar la rentabilidad.

BPM

Se puede definir BPM como el afán por parte de la empresa para examinar y entrar en una continua mejora en las actividades fundamentales, como las que son producción, mercantilización, comunicaciones y otros componentes valiosos.

Las organizaciones que consiguen pactar en el mercado pasaron por un periodo de evaluación y reingeniería, lo que conlleva a mejorar los procesos de la organización, teniendo como inicio todos los documentos de cada uno de estos y la determinación de una línea inicial, planificación prospectiva, en la cual los supuestos permitan tomar decisiones en caliente. Y todo esto vinculado con los objetivos de la organización.

El BPM y una adecuada implementación nos da la capacidad de determinar de manera anticipada, la oportuna eficacia de una organización, para lo cual se debe contar con una visión, objetivos y acciones que nos permitan acercarnos a ella.

Se puede deducir por lo leído previamente, que toda organización sea pública o privada debe de contar con una serie de elementos, herramientas y sobre todo recursos humanos comprometidos con la visión dada.

BIM (*Building Information Modeling*)

Santos (2022), plantea que el BIM es una metodología sobre los modelos de administración, basada en el trabajo tridimensional con vinculación a bases de datos suministradas por los agentes de la construcción. Esta metodología tiene como objetivo el compilar, generar, administrar y gestionar la información de algún proyecto, de manera digital; y así facilitar y asegurar la colaboración entre todos los implicados. Actualmente, esta metodología es de las más aceptadas mundialmente en el sector de la construcción y el industrial.

Cadena de valor

La cadena de valor es la determinación de cada una de las actividades, acciones y tareas que forman parte de un proceso y los subprocesos que forman parte de este. Se ve que esta representa la valoración de cada uno de los procesos que forman parte de las organizaciones, la cuales implican rentabilidad y confianza, sumado a la individualizar procesos de acuerdo con los quien recibe un determinado servicio.

Mapas de procesos

Los mapas de procesos representan su interacción entre cada una de las áreas que integran la institución. Se ve que la correcta realización de un mapa de procesos da la certeza directa del conocimiento de la organización, su visión, misión, objetivos y acciones. Como segunda cualidad, la comunicación en cada una de sus variantes y formas, la simplificación y los indicadores resultantes.

Estratégico

Se define “estratégico” como la capacidad que se tiene de análisis de las necesidades de una organización para que de esta forma se direccionen de manera idónea los procesos restantes. Esta capacidad es la que permite y asegura la resolución y satisfacción de las necesidades encontradas.

Clave

Se define “clave” como la capacidad de tener las actividades esenciales para concurrir a un objetivo final de la organización. Son el punto de distinción y le dan características a la institución y, por ende, son necesarios al momento de empezar con la producción, que, en esta ocasión, sería data asequible en internet; como actividades básicas que dirigen al objetivo final de la organización. Se advierte también que los responsables de los recursos son aquellos que brindan ayuda a los procesos claves para que estos puedan llevar a cabo su misión.

Normalización

La Normalización de procesos, de acuerdo con el libro “Gestión por Procesos: cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización”, implica el que determina cuál es la visión de la organización, así como la capacidad de entender y diferenciar cuales son los procesos de dicha organización, todo esto de acuerdo a su tipología.

Lean Manufacturing

El buscar adecuarnos a la filosofía de *Lean Manufacturing* o Producción Esbelta explica que las organizaciones y/o empresas deben estar en constante cambio. Por lo cual, podemos decir que, dada la alta competitividad de las organizaciones en el contexto actual, ello trae consigo que la organización mejore cada vez más sus procesos principalmente. Todo esto asociado al cumplimiento, no solo por la vista interna, sino la organización deberá estar adecuada a la normativa internacional, hecho que tiene como efecto una alta rentabilidad con el cumplimiento de parámetros de tiempo, costos, calidad y otros como innovación y calidad de servicio.

El sistema *Lean Manufacturing* está basado en la identificación de procesos y gestión de riesgos determinando todo aquello que no genera valor dentro de la organización, lo que en gestión pública significa simplificación administrativa.

El sistema *Lean* fue desarrollado, en primer lugar, por la compañía japonesa Toyota. A partir de 1960, se corrobora que las iniciativas *Lean* son el planeamiento de producción más imponente para el correcto desarrollo de las asociaciones en los múltiples sectores. *Lean*, elementalmente, significa producción sin desperdicio. Su más grande objetivo es tener una alta calidad de producción al mejor costo posible.

El principio de *Lean* se orienta a la disminución de tareas sin interés y busca multiplicar el trabajo de valor agregado según sea requerido.

Los indicadores permiten que se sepa el estado situacional en el que se encuentra por las decisiones tomadas. Se puede definir específicamente indicador como la correspondencia existente entre las variables cualitativas o cuantitativas, y esto permite identificar en qué punto se encuentra y la tendencia a cambios a la que se está expuesto.

Lean Management

Según Kadarova y Demecko (2016): “Lean es un enfoque de la gestión de operaciones que considera desperdicio cualquier recurso gastado que no agregue valor al producto final. Este método emplea una variedad de herramientas y métodos para ayudar a los gerentes y trabajadores a mejorar, cada uno en el área en que se desempeña con el fin de eliminar fuentes de desperdicio a través del rediseño de sistemas. Estas herramientas y métodos incluyen mapeo de flujo de valor, nivelación de demanda, flujo de una sola pieza, 5S, informes A3, gestión visual y más”.

La implementación de Lean Management elimina diferentes tipos de desperdicios; transporte, inventario, espera, sobreprocesamiento, sobreproducción. Por lo general, este enfoque mejora el rendimiento de la calidad, puesto que existen menos interrupciones de máquinas y procesos, niveles más bajos de inventario, mayor eficiencia, mayor satisfacción del cliente, participación de los empleados, mayores ganancias y más (Kadaeova y Demecko, 2016).

Gestión de coaching

Cordón (2011) señala que el *coaching* en un entorno empresarial se refiere a un agente que actúa como *coach* y cumple la función de ayudar o motivar a una persona (o un pequeño grupo de personas). Este proceso busca lograr un objetivo determinado de la forma más eficaz posible, participando en una interacción profunda, un proceso de cambio directo y confidencial y utilizando los propios recursos y capacidades.

Función administrativa del control

La función administrativa del control se relaciona con la correcta medición y rectificación del desempeño de la organización, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los objetivos y planes ideados por parte de la empresa. En lo sucesivo, se establece que el control es una forma en la que se puede verificar, analizar y normalizar el progreso, todo con la finalidad de satisfacer los objetivos de rendimiento definido en la idea para la orientación del proyecto.

El procedimiento y mecanismo de control son sumamente esenciales, sin importar el objeto que esté en control. El procedimiento básico del control tiene tres pasos: constitución de la normativa, evaluación constante de las funciones con base en la normativa y modificación de las variaciones respecto a las normas y planes.

Establecimiento de estándares y criterios: Se establecen para lograr el proceso de control, para poder adecuar o preservar operaciones en los patrones señalados preliminarmente, se ve funcionando acorde con la data obtenida. Dicha referencia permite tener otra perspectiva de lo que sucede con el proyecto, esto posibilita que los líderes encargados del proyecto desarrollen las acciones correctivas óptimas.

La evaluación de la *performance* del progreso simultáneo a la interpretación, todo esto siempre que se vea existente múltiples estándares, criterios y una base de documentos definidos, y todo esto sea ideado por aquel responsable del control de cada uno de los niveles y fases del proyecto. Para poder determinar y medir la *performance* existen múltiples formas que se pueden utilizar, y estas pueden ser desde observación y registro hasta entrevistas o encuestas.

La medición de desempeño del Proyecto se produce cuando se detecta alguna variación o eventualidad, donde el control funciona como indicador para realizar la respectiva corrección, la cual depende de la naturaleza del problema.

Acción Correctiva

Resulta casi imposible que en un proyecto se realice conforme a lo planificado, sin sufrir cambios: toda acción genera cambios en el tiempo por variación, error o desvío. No obstante, atendiendo al amoldamiento del control debemos definir sus límites de cambios tolerables en lo rígido de control es difícil la gestión de proyecto, teniéndose clarificado que no todos los cambios son corregibles sino lo que pasen las tolerancias de criterios especificados donde la corrección se debe direccionar a los desvíos, sabiendo que la corrección es el fin de un proceso.

Con relación a definiciones de ámbito normativo en gestión de inversiones, se cita a lo dispuesto en la Directiva N.º 001-2019-EF/63.011 - Directiva General del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones:

A continuación, se brindan las definiciones de las dimensiones de la presente investigación.

Gestión por Procesos

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (2013) define los procesos como una serie de funciones que transforman un insumo o input en un output, al cual se le agrega valor en cada etapa de la cadena. Por tanto, para que una entidad pública gestionada mediante procesos pueda transformar un elemento de entrada en un producto se debe partir por reconocer todos los casos en los que más de una unidad orgánica desarrolla un conjunto de actividades secuenciales para lograr este fin.

La gestión por procesos se consolida como una perspectiva en lo administrativo que apuesta por la gestión sustentada en cambios culturales en la dimensión del servicio, es decir, se centra en el usuario (Cantón, 2010). Este tipo de gestión se consolida como una forma de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades laborales de manera horizontal y secuencial, en las diferentes unidades de la organización, contribuyendo al cumplimiento de las necesidades y expectativas de los ciudadanos, en consonancia con los objetivos de la entidad (González et al., 2019).

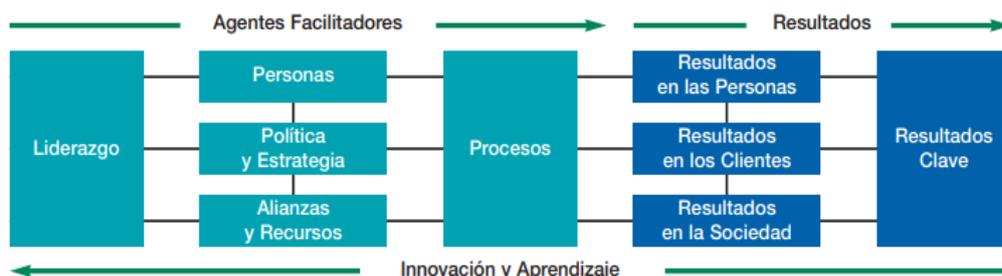
Partiendo de estas definiciones, queda claro que una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles.

La gestión por procesos, a modo de conclusión, es un punto de vista altamente estricto para poder identificar, diseñar ejecutar, medir, monitorear y controlar los múltiples procedimientos que tiene un negocio, ya sean estos automatizados o no, para que, de esta manera, se pueda obtener resultados coherentes, consistentes y

correctamente alineados con los objetivos estratégicos de un organismo. Por razones prácticas, la dimensión “Gestión por Procesos” se identifica en las sucesivas secciones con la “Variable 1”.

Figura 2

Procesos enfoque modelo European Foundation for Quality Management (EFQM)



Nota. El enfoque parte de los Procesos para innovación y aprendizaje en Organizaciones

La aplicación de mejora de procesos permite aplicar distintos parámetros y metodologías para optimizar el logro de objetivos determinados en la planificación y poder evaluar la ejecución.

Figura 3

Planteamiento de implementación y Mejora

	MODELO DE MEJORA	
PLANIFICACIÓN DE PROCESOS	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PROCESOS	MANUALES Y GUÍAS
	PROCEDIMIENTOS Y GESTIONES	
	RESULTADOS Y VERIFICACIONES	

Nota. Propuesta encuadrada del modelo

También hay que destacar que la dimensión Gestión por Procesos tiene los siguientes indicadores: Planificación y Ejecución. Y la unidad de dimensión de ambos indicadores es el avance en porcentaje físico y financiero, Planes de Trabajo y Guías o Manuales; fuentes de verificación como cuadernos de registro, cronogramas, informes técnicos y portales de Gestión de Proyectos, y del portal de transparencia del Gobierno Local y ejecución de gasto del MEF.

Planificación: La planificación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de estos antes de emprender la acción (Goodstein, 1998). Este indicador busca determinar, estimando el sistema operativo, el conjunto de actividades que gobiernan la secuencia de ejecución.

Ejecución: realización del conjunto de actividades y/o tareas secuenciales bajo un control de cumplimiento.

Figura 4

Planificación Secuencial Colaborativa



Nota. Se debe planificar con lluvia de ideas de los involucrados en el proyecto.

Dimensión de Gestión de Procesos; tipo Nominal

Hay que destacar que la dimensión de Gestión de Procesos es de tipo Nominal, se identifica por ser estadística del tipo cualitativo debido a la realización en nuestra muestra de cuestionarios las evaluaciones nominales mediante datos numéricos en gráficos de ponderamiento para la obtención de la muestra de confiabilidad

Gestión de Riesgo

Abordar y gestionar el riesgo son desafíos importantes para los líderes y un componente clave de la gestión (Smith y Fischbacher, 2009; Boholm, 2010; Herbane, 2010). Según Huidobro (2009) el riesgo es aquel evento incierto o imprevisto que puede tener un efecto positivo o negativo en los objetivos del proyecto; pero que, en general, se asocia con eventos negativos. Asimismo, Algahtany (2016) define el riesgo como una cuestión imprevista o por causas inesperadas que genera una desviación negativa de las expectativas de tiempo y costo del proyecto.

Partiendo de estas concepciones, la gestión de riesgo consiste en un proceso que identifica y gestiona los riesgos a los que puede estar expuesta una institución y, además, permite verificar la efectividad de los controles. Esto es lo que posibilitará el desarrollo de planes de acción que ayuden a atenuar y explotar los riesgos o, de lo contrario, implementar controles que permitan menguar las pérdidas (Lalonde y Boiral, 2012).

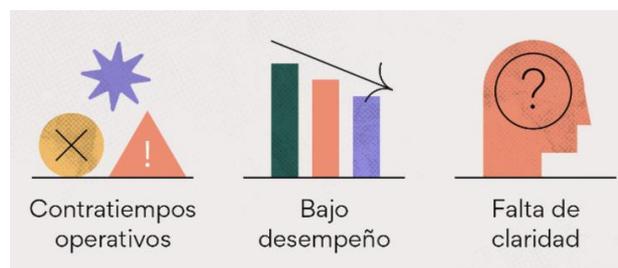
Por razones prácticas, la dimensión “Gestión de Riesgo” se identifica en las sucesivas secciones con la etiqueta “Variable 2”. Al interior de esta dimensión, se considera dos indicadores que son Estimación y Prevención, y como unidad de medición se toma en cuenta los análisis de escenarios, predicción, matrices de riesgo, matrices de probabilidades, tablas Iper, como modelos con resultados ponderados matemáticos y la evaluación de escenarios inciertos o imprevistos, las fuentes de verificación son las matrices de riesgo planes de seguridad, planificaciones, adecuada toma de decisiones, portales de gestión de proyectos, ratios financieros y económicos.

Estimación: se define como la probabilidad de consecuencias de un evento en base a la identificación y análisis de un riesgo.

Prevención: conjunto de medidas destinadas a mitigar un evento de peligro de una actividad.

Figura 5

Consecuencias de Riesgo



Nota. Los involucrados deben conocer las consecuencias.

Dimensión de Gestión de Riesgo; tipo Nominal y Ordinal

Hay que destacar que la dimensión de Gestión de Riesgo es Nominal debido a sus funciones de amenaza y vulnerabilidad. Son condiciones necesarias de riesgo con la probabilidad de pérdidas como económicas y en plazos.

Además, con la realización en la muestra de cuestionarios, las evaluaciones nominales mediante datos numéricos en gráficos de ponderamiento resultaron en la obtención de la muestra de confiabilidad.

Por otro lado, hay que destacar que la variable dependiente Ejecución y Culminación de proyectos de inversión en Gobiernos Locales cuenta con dos dimensiones: Ejecución y Culminación.

Ejecución de proyectos de inversión

La dimensión Ejecución de proyectos de inversión hace referencia al proceso mediante el cual se ejecuta lo establecido en la planificación llevada a cabo previamente. Esta ejecución parte de los resultados obtenidos en la investigación y la fase fundamental del ciclo de gestión, ya que las acciones llevadas a cabo (y su solidez) definirán si los objetivos podrán ser alcanzados o no. (Ander-Egg, 2003)

Culminación de proyectos de inversión

La dimensión Culminación de proyectos de inversión es la etapa final de revisión del proyecto. En esta etapa se realiza una evaluación pertinente de lo planificado, lo ejecutado y de sus resultados, tomando como base el logro de los objetivos propuestos. Todo proyecto tiene una naturaleza tentativa y finaliza cuando se completa lo previsto, por lo que en esta fase se realizan las correcciones finales, resoluciones y pruebas de verificación.

Asimismo, en esta etapa, es necesario preparar un documento de finalización que describa el proceso del proyecto, los problemas identificados, los métodos utilizados, la forma de organización, la experiencia adquirida y, lo más importante, las conclusiones extraídas al finalizar el proyecto.

Tabla 1*Definiciones en proyectos de Inversión*

Definiciones		
Alternativa solución	de	Es la opción resultante del análisis de medio fundamentales que conlleva al logro del objetivo
Alternativa técnicos		Resultante del análisis técnico evaluativo con la alternativa de solución.
Brecha Infraestructura	de	Diferencia entre la oferta optimizada de infraestructura de acceso a servicio y la demanda en tiempo determinado y geografía de la zona
Concepción técnica		Es la alternativa de solución para el logro del objetivo, acorde a la evaluación técnica y económica.
Consistencia		Es la acción por la cual se tiene la concepción técnica inalterada y cumple sus condiciones de dimensiones y viabilidad.
Dimensionamiento		Condición por lo cual el tamaño de capacidad de producción del proyecto se relaciona con la demanda dentro del área de influencia.
Expediente técnico		Se formula cuando la inversión tiene componente de infraestructura.
meta		Valor numérico proyectado
Proyecto de inversión		Es una intervención temporal donde financia con recursos del estado, para la producción de un bien o servicio.
servicios		Es los servicios que brinda y garantiza su prestación el estado, como los servicios públicos
Unidad productora		Conjunto de recursos que articulados entre sí tiene la capacidad de dotar de bienes o servicios a la población beneficiaria
Unidad Ejecutora		Unidad responsable de la ejecución, operatividad y seguimiento de proyectos

Nota. Conceptos en proyectos de inversión

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La presente investigación es de tipo básico, porque esta investigación está relacionada con un saber complejo basado en la comprensión de los hechos observables o a las relaciones que existen entre los sujetos (Concytec, 2018).

Se realizó bajo un enfoque *cuantitativo*, dado que es secuencial y probatoria; así también, “se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis” (Hernández et al., 2014, p. 4).

Esta investigación es de tipo *o*, en términos de Hernández et al. (2014), de alcance *correlacional-explicativo*. Es correlacional, porque se trata de un estudio que tiene como “finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables” (Hernández et al, 2014, p. 93). En este estudio, tales variables son la *Implementación del Modelo de Mejora de Gestión por Procesos y Gestión de Riesgos* (variable independiente) y la *Ejecución y Culminación de proyectos de inversiones en Gobiernos Locales* (variable dependiente). Así también, se trata de una investigación de alcance explicativo, dado que pretende explicar por qué se relacionan las dos variables antes mencionadas.

La presente tesis es una investigación de diseño *no experimental-transversal correlacional-causal*. Es no experimental, puesto que no se manipula las variables de la investigación (Hernández et al., 2014); es decir, después de elaborado el *Modelo de Mejora de Gestión por Procesos y Gestión de Riesgos* no se le hizo ninguna intervención; así también en cuanto a la otra variable cabe señalar que tanto la Ejecución como la Culminación de los proyectos de inversión estudiados ya se habían realizado con anterioridad. En ese sentido, el diseño no manipula la realidad, sino se construyen nuevos conocimientos producto de los aportes de trabajos anteriores.

Así también, esta investigación es transversal, ya que se recopilaron los datos en un único momento, y es de carácter correlacional-causal, porque se describe la relación entre las dos variables estudiadas y también se explica el efecto que tiene la implementación del “Modelo de Mejora de Gestión por Procesos y Gestión de Riesgos” en la Ejecución y Culminación de los proyectos de inversión.

3.2. Variables y operacionalización

Variable independiente

Ejecutar un proyecto significa hacer “funcionar a los responsables de las diferentes actividades para que realicen las operaciones que se fijaron en el plan, por lo cual, la implementación es una etapa clave de la gestión de proyectos, ya que se ponen a funcionar las políticas, disposiciones y esquemas que quedaron contemplados en la planificación” (Flórez, 2019).

Variable dependiente

La ejecución de un proyecto es la “puesta en marcha del proyecto, consiste en poner en práctica la planificación llevada a cabo previamente” (Beriguete, 2011). Mientras que la culminación del proyecto es la “etapa final de un proyecto en la que este es revisado, y se llevan a cabo las valoraciones pertinentes sobre lo planteado y lo ejecutado, así como sus resultados, en consideración al logro de los objetivos planteados” (Beriguete, 2011).

Operacionalización

La operacionalización de las variables se realiza considerando los informes de los proyectos de inversión previos hechos en el Perú, los cuales son descritos en los antecedentes, además de incluir el contenido bibliográfico de las definiciones de las variables con sus dimensiones de estudio. Considerando dichos conceptos, se adecuaron los ítems del instrumento (cuestionario).

Para la variable independiente de la presente investigación *Implementación del Modelo de Mejora de Gestión por Procesos y Gestión de Riesgos*, se presenta dos dimensiones: i) Gestión por Procesos y ii) Gestión de Riesgo. A su vez, la dimensión i) Gestión por Procesos se divide en los siguientes dos indicadores: a) Planificación y b) Ejecución. Por otro lado, para la dimensión ii) Gestión de Riesgo se consideran los siguientes indicadores: a) Estimación y b) Prevención.

Por otro lado, para la variable dependiente *Ejecución y Culminación de proyectos de inversión en Gobiernos Locales*, se consideró dos dimensiones: i) Ejecución de proyectos de inversión en Gobiernos Locales y ii) Culminación de proyectos de inversión en Gobiernos Locales. Ambas dimensiones no cuentan con indicadores.

Hay que considerar que tanto para la variable independiente como para la variable dependiente en su operacionalización se aplicó cuestionarios. Estos fueron tomados bajo estricta confidencialidad, salvaguardando la identidad de las personas encuestadas, a los cuales se solicitó que respondan los cuestionarios de acuerdo a su percepción.

3.3. Población, muestra y muestreo

Población

Entidades públicas y privadas con proyectos de inversión en ejecución entre los años 2019 y 2020.

La población de este estudio la componen 30 entidades e individuos entre funcionarios, responsables, unidades formuladoras, unidades ejecutoras de inversiones, Oficinas de Programación de Inversiones, consultores independientes, supervisores de obra, contratistas. Se considera una muestra finita o limitada acorde con la investigación.

Muestra y muestreo

La muestra se determina en base a las acciones desarrolladas en los 5 gobiernos. Se utiliza preguntas cerradas en la escala de tipo Likert:

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

Ello implica un margen mínimo de error con un nivel de confianza del 95.0% y un nivel de error del 5.0%, en base a los indicadores de las variables gestión de procesos con 21 Ítems y para variable gestión de riesgo de 9 Ítems de estudio, de gestores de proyectos de 5 gobiernos locales. Todo instrumento de gestión debe ser confiable, con valor y objetivo.

Toda validación de instrumentos implica la revisión de expertos para el presente caso se toma como referencia cuestionarios estándar en materia de gestión. Se considerará a tres especialistas siendo con experiencia en investigación.

Así mismo, la evaluación documental de ejecuciones de proyectos que no llegaron a concluir su ejecución, por la toma de malas decisiones, como fuente de información se encuentra con la Contraloría General de la República, Informes de Control Internos, Cuadernos de Obra, Liquidaciones, Cierre de proyectos.

También con la realización de entrevistas (grupos focales) de gerentes, supervisores, contratistas, supervisores, residentes entre otros.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La data empleada en el presente trabajo se obtiene a partir de dos técnicas de recolección: la encuesta y la entrevista, las cuales, con la ayuda de un público determinado, permiten obtener respuestas reales. Asimismo, se advierte que el instrumento de recolección de datos a utilizar es el cuestionario, ya que de esta forma se sabe cuál es la opinión de los entrevistados. Asimismo, se detalla la validez y confiabilidad de los instrumentos. Revisar anexos para indagar sobre los instrumentos, su validez y confiabilidad.

Técnicas de recolección de datos

Figura 6

Encuesta y Entrevistas

Método	Descripción	Ventajas	Desventajas
Entrevista	Es un medio que permite la interacción con la persona que da la información y permite la observación no verbal.	Permite sondear los problemas y oportunidades de la organización. Pueden ser efectivos para romper el hielo, después el grupo puede sentirse más dispuesto a tratar problemas personales e interpersonales.	Una buena entrevista dura de una a dos horas. En una organización grande las entrevistas toman mucho tiempo.
Encuesta	Es un instrumento que permite recabar información general y puntos de vista de un grupo de personas.	Facilitar sacar problemas a la luz y es una buena manera de avanzar en discusiones muy generales y sin lugar a conclusiones específicas.	Las preguntas no son cuidadosamente planeadas como las del cuestionario.

Nota. Descripción de ventajas y desventajas

Instrumento de recolección de datos

Figura 7

Cuestionario

Método	Descripción	Ventajas	Desventajas
Cuestionario	Instrumento que sirve para recabar información sobre aspectos específicos y medibles	Económicas Se puede invertir tiempo y dinero en calidad. El anonimato puede sacar a la luz fuertes sentimientos no descubiertos.	Producen descubrimientos que parecen enlatados. Se crea dependencia del cuestionario.

Nota. Descripción del cuestionario con ventajas y desventajas

Validez

Juicio de expertos

El juicio de expertos es un método de corroboración eficaz para demostrar y verificar la fiabilidad de una investigación, es un juicio informado de una persona con trayectoria y conocimiento en el asunto investigado. Esta persona tiene un reconocimiento y cualidades, por lo cual puede dar información, evidencia y valoración con conocimiento de un tema determinado.

Confiabilidad

Es un modelo de consistencia interna basado en una media de las correlaciones entre las variables que forman parte de la escala. Una de sus principales ventajas es que permite evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la

fiabilidad de la prueba, esto a través de la toma de valores entre 0 a 1. Cuando el valor se aproxima más al número 1, mayor es la fiabilidad del instrumento.

3.5. Procedimientos

Se contó con el visto bueno de los gobiernos locales como parte del estudio, lo que permitió interactuar con cada uno de los actores que forman parte el ciclo del proyecto como son las áreas de formulación, ejecución, contrataciones, administración con la resolución de cuestionarios de tipo virtual con la utilización de *Google Forms* para su reproducción del material al programa Excel.

3.6. Métodos de Análisis de Datos

El análisis y evaluación de la información permite describir la realidad existente, para lo cual se utilizó herramientas como Microsoft Excel y SSPS. Los cuestionarios utilizan dos variables: procesos y riesgos. Para lograr esto se estudiaron las frecuencias y porcentajes de las dos variables de estudio mediante el establecimiento de tablas y figuras.

Análisis Inferencial, como indican los autores, el análisis de la hipótesis y los parámetros, se basan en el Rho Spearman (no paramétrica), a fin de buscar la correlación existente frente a los resultados no tanto del cuestionario, sino frente a la realidad.

La presente investigación se realizó con la ejecución de acciones que permitían realizar la comparación no solo cuantitativa del punto de vista real y numérico del problema estudiado, sino del punto de vista cualitativo a nivel percepción y resultados, esto aunado a la experiencia profesional en el área lo que determina un nivel de análisis mayor. La validez de estas se representa por estándares en materia de gerencia de proyectos y mejora continua.

3.7. Aspectos éticos

El trabajo responde a la investigación realizada dada por la experiencia en primer lugar, lo que implica el cumplimiento ético de las acciones hechas. Esto permite poder interactuar con cada uno de los involucrados en la ejecución de inversiones y/o proyectos como son las unidades formuladoras, ejecutores, planificadoras de

inversiones, en las cuales, no se tiene un adecuado planeamiento estratégico de funciones, principalmente debido a los cambios internos.

IV. RESULTADOS

Presentación de resultados

Los resultados de este estudio responden a la pregunta general de la investigación: ¿Existe relación entre la mejora de gestión por procesos y gestión de riesgo para la ejecución de inversiones y su culminación en Locales?, para este efecto se tomó como base principal el Portal de Transparencia: Consulta Amigable¹ del MEF, el cual brinda la información sobre la gestión presupuestal en la ejecución de proyectos de inversión pública, la cual contiene información desde el año 1999 a la fecha, la cual se actualiza diariamente. Para efectos de la investigación, se tomará la información entre los años 2017 y 2021.

Tabla 2

Ejecución del Gasto Público en Proyectos de Inversión

AÑO	% de Ejecución
2021	52.7
2020	51.7
2019	59.5
2018	63.6
2017	60.1

Nota. Las mediciones anuales se miden en % Resultados

El presente cuadro implica la no ejecución en promedio de 45% del presupuesto asignado a los gobiernos locales para la ejecución de proyectos de inversión.

Ahora es necesario indicar que parte del presupuesto asignado para la ejecución proyectos es de Recursos Ordinarios un 35%, es decir son destinados por el Estado directamente incluidos en la ley de Presupuesto para cada año Fiscal o por Resolución Ministerial, ya sea por parte del Ministerio de Economía y Finanzas, recursos que re revierten al tesoro público, hecho que trae consigo nos solo demoras en la conclusión de las inversiones, sino también gastos legales por no cumplimiento

¹ Módulo del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), el Presupuesto Institucional Modificado (PIM), la ejecución de ingreso en la fase de Recaudado, y la ejecución de gasto en las fases de Compromiso, Devengado y Girado correspondiente a las Unidades Ejecutoras (UEs) del Gobierno Nacional, los Gobiernos Regionales y las municipalidades de los Gobiernos Locales.

de los contratos al con contar con los recursos, recursos que deben de destinarse a través de recursos directamente recaudados, contraviniendo con una adecuada ejecución.

Otro punto a tomar considerar es la costumbre de no planificar en la gestión pública, la inversiones responder directamente a programación multianual de inversiones, establecido por el nuevo sistema de inversión, así como el desconocimiento de los planes de desarrollo territoriales, planes de desarrollo urbano o planes estratégicos los cuales presentan los objetivos y acciones articulados con los planes nacionales y sectoriales, a fin de minimizar las brechas en los servicios que como gobierno brindamos a los ciudadanos.

A esto agregar que en la revisión documental en la cual la planificación se encuentra normada en el sector públicos a través del Centro de Planeamiento Estratégico Nacional - CEPLAN.

De la revisión de las encuestas y entrevistas se determina que no se cuenta con procesos definidos relacionados con la normatividad que permita cumplir con una correcta ejecución de las inversiones, hecho que complica con la ejecución a treves de entidades privadas por el sobre costo, no solo del punto de vista financiero y/o presupuestal, sino del punto de vista social y de percepción.

Para demostrar este punto presento el resultado e interpretación de las siguientes preguntas de la encuesta con relación a las dos variables consideradas para el presente estudio, las cuales responden a la pregunta, si "*Existe relación entre la mejora de gestión de procesos y gestión de riesgo para la ejecución y culminación de inversiones en Gobiernos Locales*" la resolución de los resultados tiene el siguiente nivel de 0.906 lo que representa un alto nivel de confiabilidad, lo cual se presenta en el siguiente cuadro:

Tabla 3

Estadística de fiabilidad de la muestra

Estadística de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
,906	,908	30

Nota. Los datos estadísticos aplicados SPSS Versión 22

La tabla 3 presenta resultados que se desprenden de las variables propuestas, es decir, Gestión por procesos y Gestión de riesgos. De esta tabla se concluye que el coeficiente de confiabilidad de las 30 preguntas pertenecientes a ambos cuestionarios fue de 0.906 y al ser mayor de 0.80, permite validar el instrumento de ambos cuestionarios, pues este número porcentual refleja una alta confiabilidad.

Las dimensiones propuestas para las variables:

Gestión por Procesos: Planificación: determinar estimando el sistema operativo mediante un conjunto de actividades que gobiernan la secuencia de ejecución. Ejecución: realización del conjunto de actividades y/o tareas secuenciales bajo un control de cumplimiento.

Gestión de riesgos: Estimación: se define como la probabilidad de consecuencias de un evento en base a la identificación y análisis de un riesgo. Prevención: conjunto de medidas destinadas a mitigar un evento de peligro de una actividad.

El cuestionario busca con la resolución de 30 preguntas, de las cuales 21 responder a la primera variable Gestión por Procesos destinadas a cada una de las etapas en la ejecución del proyectos e inversiones, las mismas que se relacionan y articulan a fin de determinar su relación y secuencia programática.

Con relación a la Gestión del Riesgo se plantean 9 preguntas las cuales tiene objeto validar la aplicación y/o implementación de estrategias, planes de contingencia y de supuestos con implicancia en el no cumplimiento de los objetivos y metas de todo proyecto de inversión.

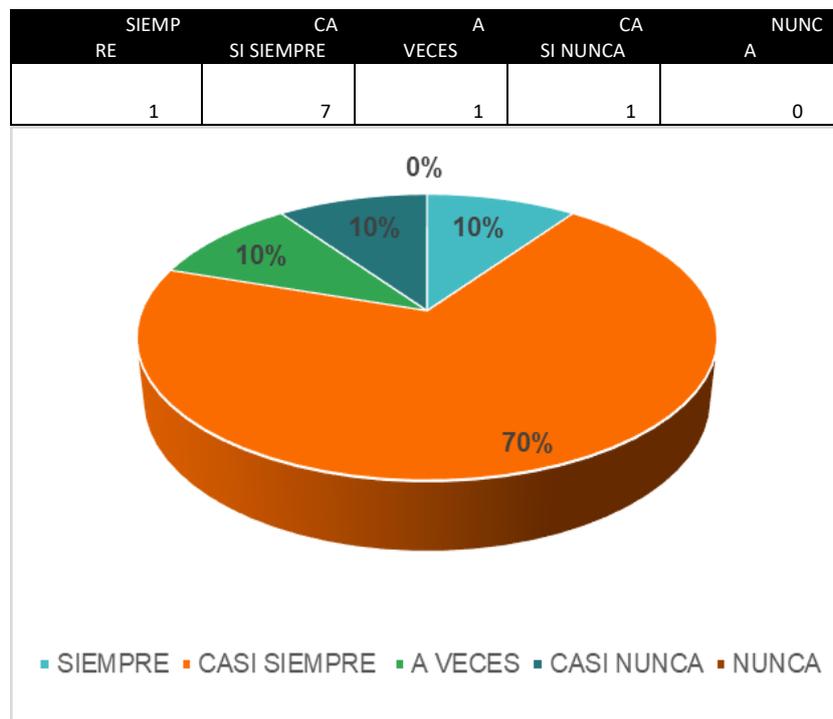
Al concluir el presente capítulo luego de la interpretación de la información estadística y las gráficas presentadas se consolidará y evaluará la consolidación y correlación respectiva lo cual permitirá ver el nivel de aplicabilidad de modelos de gestión y en la mejora de procesos y gestión de riesgos en gobiernos locales en ejecución de proyectos de inversión.

A continuación, se realizará la interpretación del cuestionario realizado.

A la pregunta: ¿las inversiones se programan adecuadamente?

Figura 8

Las inversiones se programan adecuadamente



Nota. Gráfica de porcentaje (%) de inversiones programadas

Interpretación:

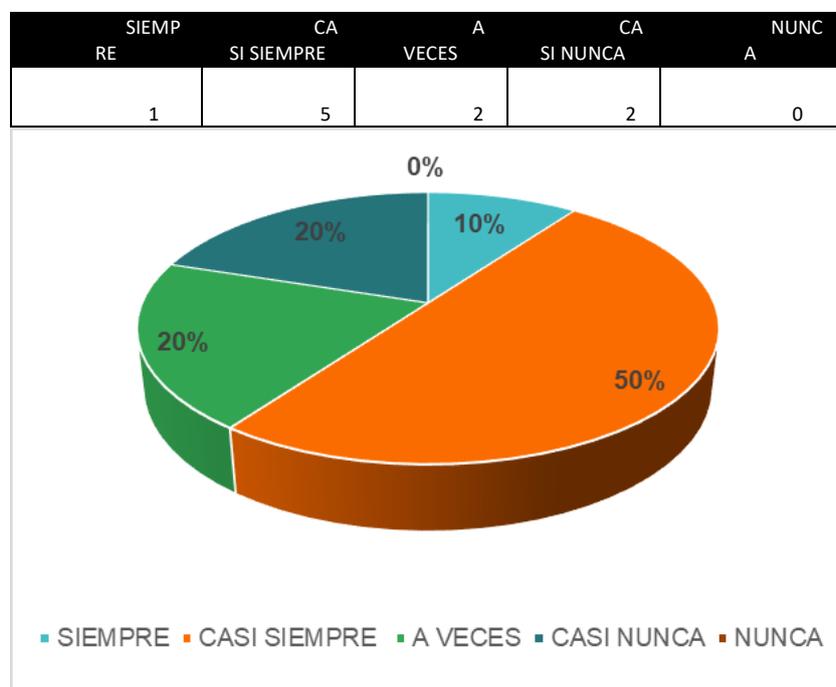
Todo tipo de inversión debe formar parte de una programación de inversiones o una cartera, lo que permitirá evaluar la pertinencia del cuándo y cómo se realizará la ejecución. Bajo esta premisa se puede inferir que el 70% de los encuestados señala que no se cuenta con adecuados procesos de planificación.

Se cuenta con una media superior al 50% la cual se irá contrastando con la interpretación de las siguientes preguntas.

A la pregunta: ¿se cumplen con los plazos establecidos para la programación de las inversiones?

Figura 9

Se cumplen con los plazos establecidos para la programación de las inversiones



Nota. Porcentaje (%) de inversiones programadas en sus plazos para cumplimiento de medición

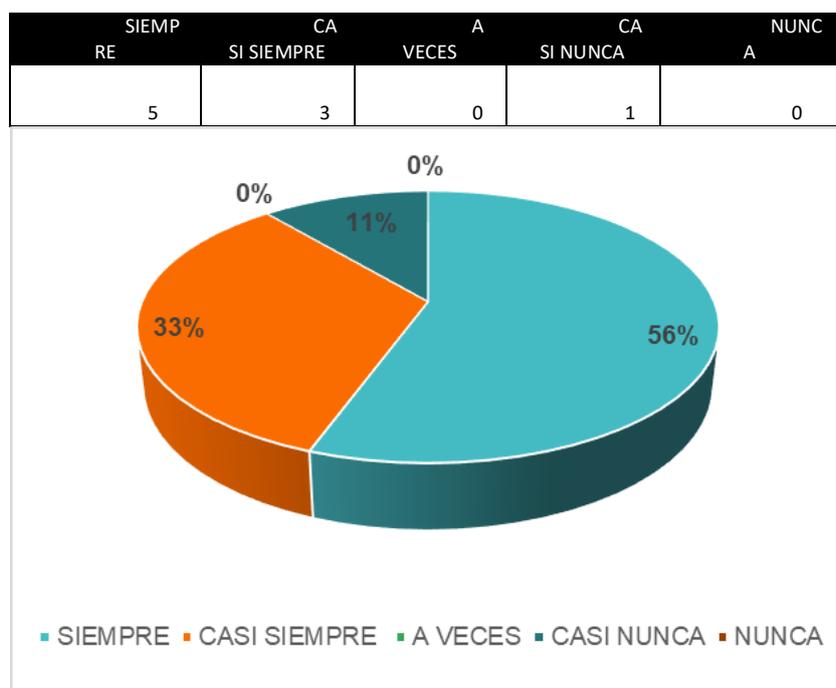
Interpretación:

La programación de inversiones para el sector público forma parte de las actividades dispuestas por la Directiva N° 001-2019-EF/63.01, Directiva General del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, la cual en su anexo 6, establece los plazos dados, este a pesar de ser un proceso con obligatoriedad de plazo normativa en los gobiernos locales vuelve a determinar que el 50% de los encuestados reporta que no se cuenta con procesos que faciliten el cumplimiento en plazos, a esto podemos agregar la calidad de información en los casos de cumplimiento, no responden directamente a lo requerido.

A la pregunta: ¿las inversiones programadas cuentan con presupuesto programado para su ejecución?

Figura 10

Las inversiones programadas cuentan con presupuesto programado para su ejecución



Nota. Porcentaje (%) de inversiones programadas para medir presupuestos de ejecución

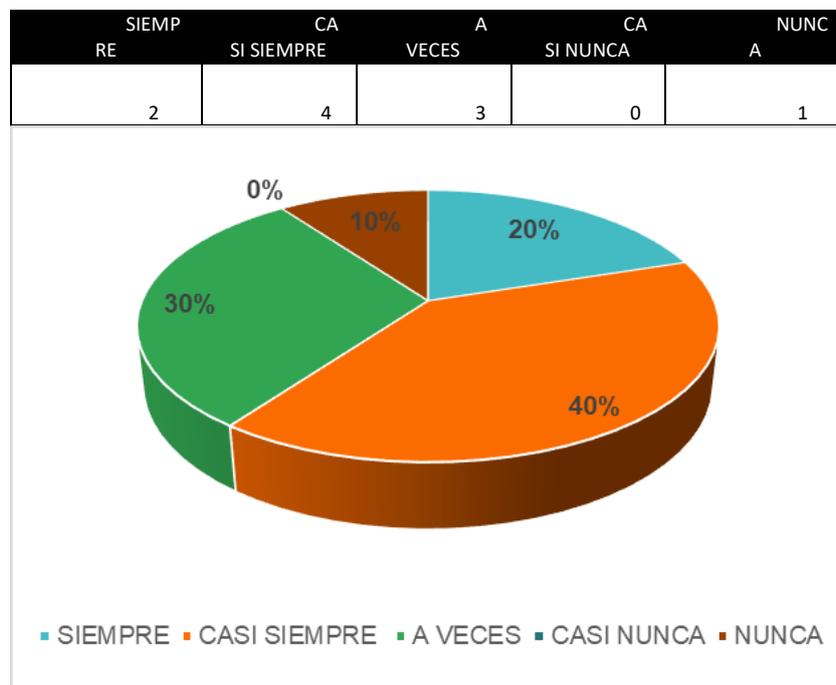
Interpretación:

La programación de inversiones para el sector público debe responder directamente al financiamiento lo que se establece en el presupuesto requerido, formulado y aprobado. Para este efecto el 56% indica que efectivamente las inversiones programadas cuentan con el presupuesto designado para tal fin. Esta premisa se encuentra normada en la Ley de Presupuesto Público y la Ley de Contrataciones con el Estado las cuales indican que no se puede programar y mucho menos ejecutar una inversión si no se cuenta con los fondos presupuestales y financieros respectivos. Este es un proceso normado y estandarizado, la no aplicación del mismo reporta a observaciones hechas por la unidad de control las cuales son reportadas a la Contraloría General de la República.

A la pregunta: ¿se cuenta con procesos identificados para la programación de las inversiones?

Figura 11

Se cuenta con procesos identificados para la programación de las inversiones



Nota. Porcentaje (%) de los procesos para inversión programadas

Interpretación:

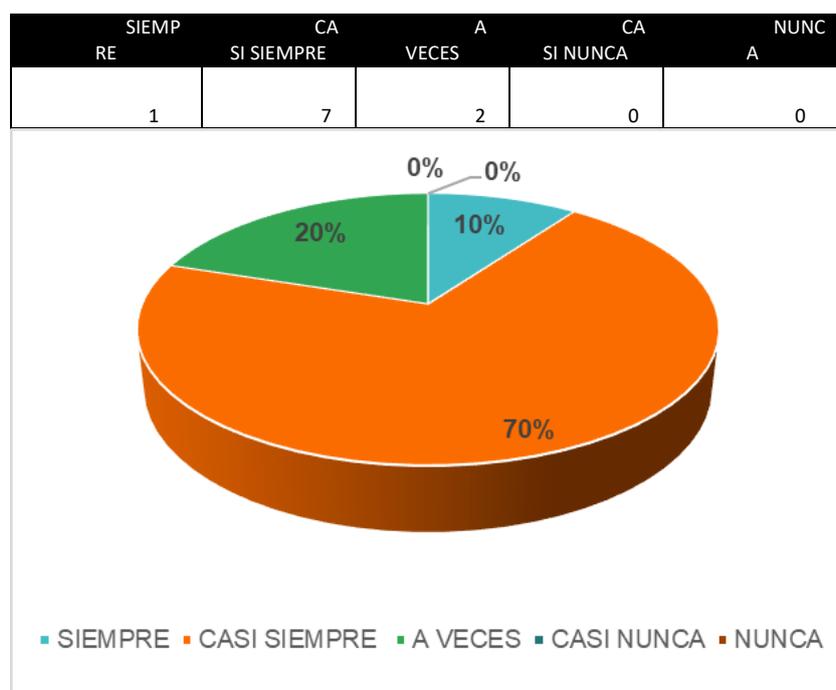
La Directiva N° 001-2019-EF/63.01, Directiva General del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, establece los procesos, acciones y tareas a desarrollarse. Los gobiernos locales deben de implementar mecanismos para socializar y fortalecer las capacidades de las unidades que forman parte de la ejecución de los procesos. El 10% desconoce los procesos a desarrollarse lo que implica adecuados procesos de selección de personal con la capacidades y competencias para este fin. Un 20% determina desconocimiento normativo.

Se puede concluir en el este punto que, a pesar de estar enmarcados en sistemas de inversión pública, se cuenta aún brechas en recursos humanos no coberturadas las cuales deben de minimizarse dado que la aplicación de cualquier mejora se depende específicamente del compromiso y un alto nivel de involucramiento dentro de la organización.

A la pregunta: ¿las inversiones programadas responden a los objetivos propuestos en los planes territoriales?

Figura 12

Las inversiones programadas responden a los objetivos propuestos en los planes territoriales



Nota. Porcentaje (%) de inversiones programadas para diagnósticos y brechas

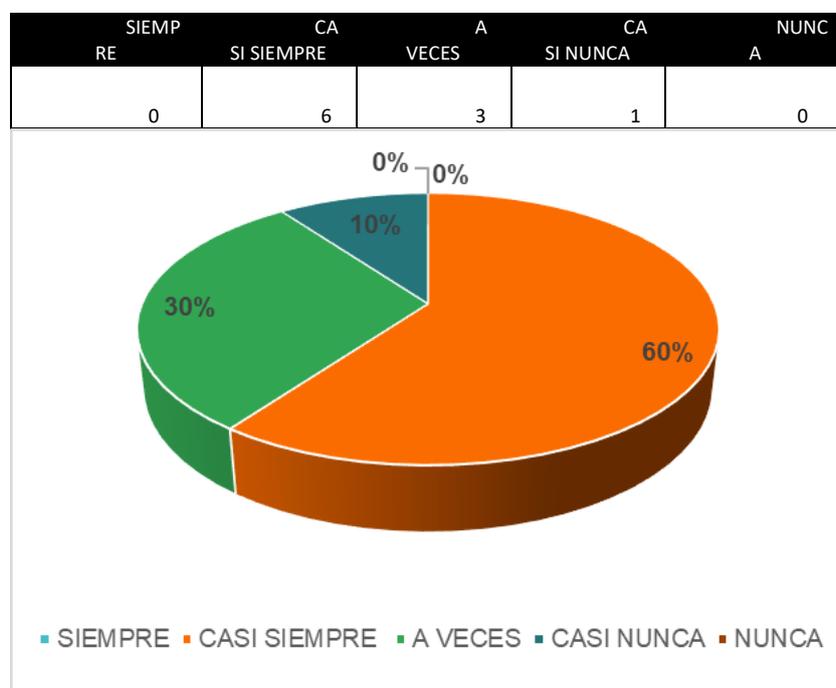
Interpretación:

Una de las debilidades registradas en los gobiernos locales es el desconocimiento de los documentos base del desarrollo territorial, siendo el más importante el Plan de Desarrollo Concertado Local, el cual debe estar articulado con los planes nacionales y sectoriales, de tal forma que se pueda minimizar las brechas existentes. Solo el 10% de los encuestados indica una respuesta positiva, un 20% que solo a veces se responde a estos. El poco conocimiento de estos tiene diversas implicancias de percepción en la población al no existir una adecuada sociabilización de las inversiones a ejecutar, podemos mencionar la consulta previa o los talleres de involucrados.

A la pregunta: ¿existe una adecuada programación en los planes de contrataciones versus el de inversiones?

Figura 13

Existe una adecuada programación en los planes de contrataciones versus el de inversiones



Nota. Porcentaje (%) contrastación de contrataciones vs inversiones para ejecución

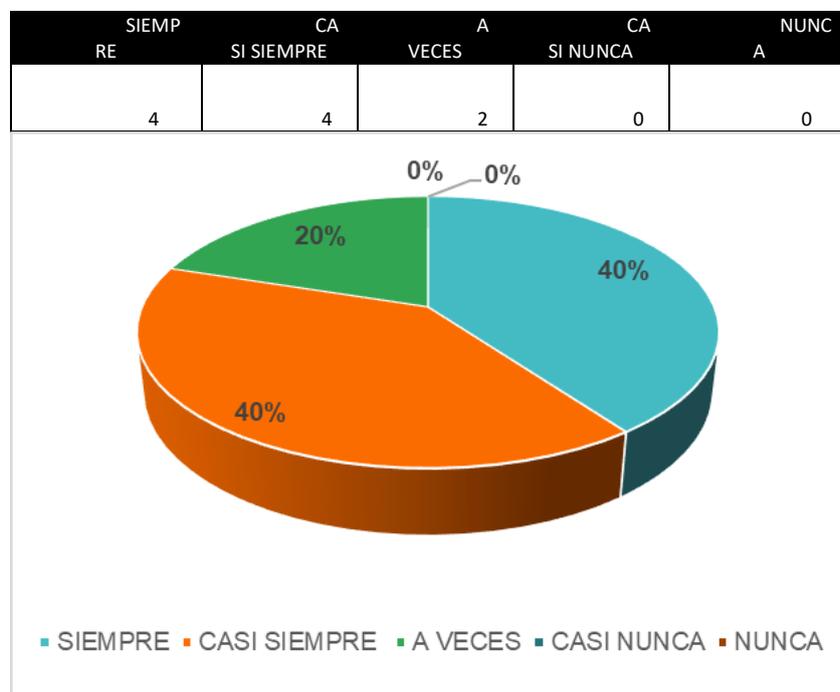
Interpretación:

Uno de los procesos que forma parte de una adecuada gestión de las inversiones es la planificación de las contrataciones, la cual es un insumo para la formulación presupuestal en los gobiernos locales, un 40% indica que a veces o casi nunca tiene relación versus un casi siempre, lo cual no permite determinar que no existe una adecuada relación o vinculación entre estos dos procesos siendo ambos de pertenecientes a la dimensión de planificación de la variable gestión por procesos. hay solo un 60% realiza adecuadamente. Este fenómeno no permite articular, debido a que la priorización de la inversión tiene un alto margen de varianza, este punto se relaciona o vincula con la variable gestión de riesgos teniendo un efecto negativo debido a la pérdida de tiempo en procedimientos internos para la ejecución de inversiones. Es en sí un proceso a revisar el cual forma parte del modelo a presentar.

A la pregunta: ¿los planes de inversiones y contrataciones aprobados sufren variaciones en el año?

Figura 14

Los planes de inversiones y contrataciones aprobados sufren variaciones en el año



Nota. Porcentaje (%) de variaciones anuales según propuesta

Interpretación:

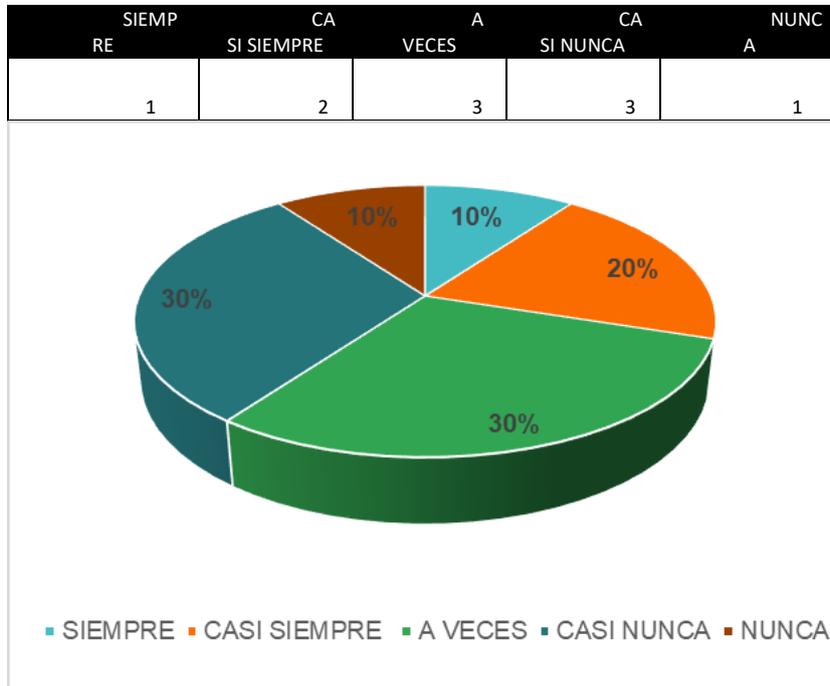
El 80% de los encuestados señala que las variaciones en los Planes de Adquisiciones y Contrataciones, teniendo a la planificación como premisa debe de articularse este proceso, las modificaciones debe de ser justificadas y forman parte de la gestión de riesgo ante cualquier ocurrencia o emergencia, de acuerdo a lo publicado en el portal de contrataciones el 98% de los gobiernos locales realizan en el año más de 10 modificaciones en su PAC, poniendo en riesgo a todo nivel, no solo inversiones, la ejecución presupuestal en un año fiscal determinado.

Las modificaciones por la incorporación de inversiones responden en primer lugar a priorizaciones políticas, en segundo lugar, a emergencias y un tercer lugar se considera a las repriorización de las mismas.

A la pregunta: ¿se cuenta con un comité de inversiones?

Figura 15

Se cuenta con un comité de inversiones



Nota. Gráfica de indeterminación de comités para determinar objetivos y requerimientos

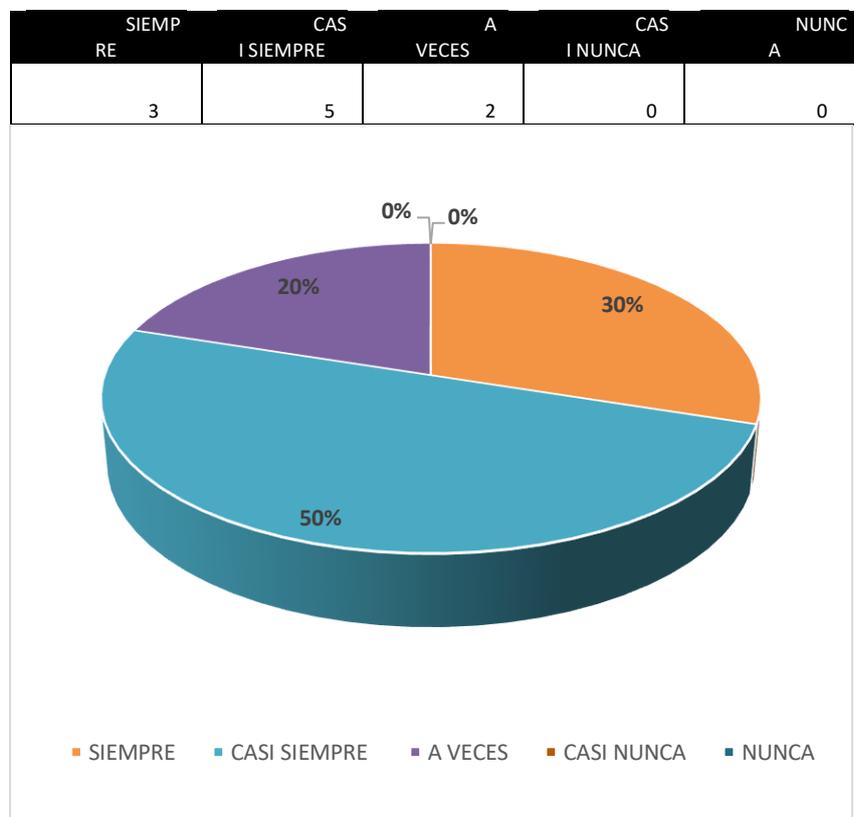
Interpretación:

La Directiva N° 001-2019-EF/63.01, Directiva General del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, señala que todas las instituciones públicas deben de contar con un Comité de Inversiones, el cual tiene por finalidad priorizar las inversiones así como realizar el seguimiento y monitoreo de las mismas, el 70% de los encuestados señala la poca disponibilidad organizaciones al priorizar en forma adecuada las inversiones, muy a pesar que normativamente se ven obligados a contar este mecanismos de control. Cabe indicar que la función establecida analiza las dos variables consideradas en cada una de sus dimensiones.

A la pregunta: ¿en la toma de decisiones el peso es más político que técnico?

Figura 16

La toma de decisiones: el peso es más político que técnico



Nota. Porcentaje (%) de variaciones de toma de decisiones que afectan el desempeño

Interpretación:

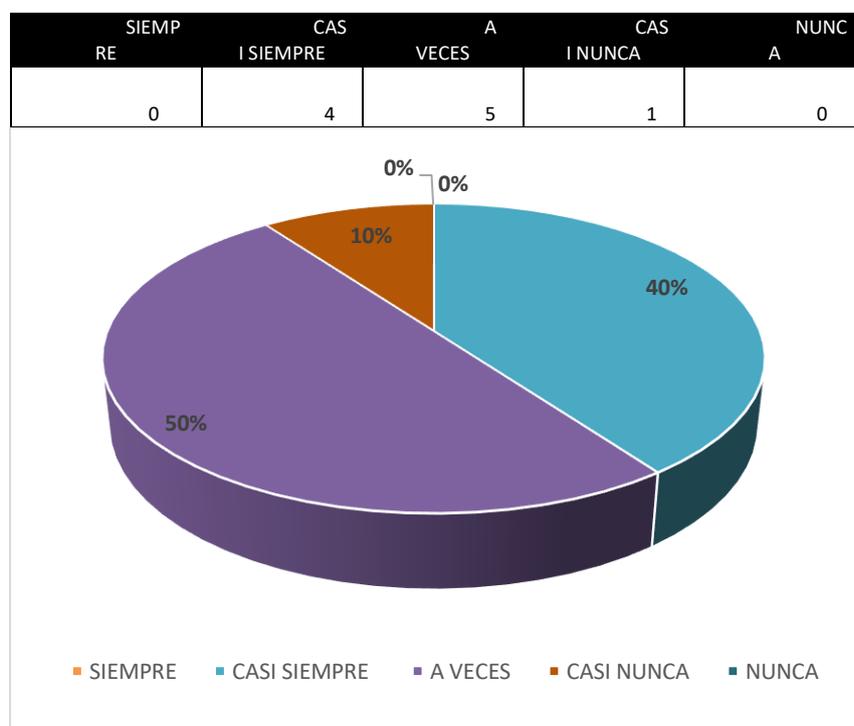
Toda mejora de procesos debe de responder directamente a planes de desarrollo donde debe de primar el aspecto técnico al momento de las decisiones el 80% señala que las decisiones tienen un mayor peso político. Es menester del equipo técnico caso el Comité de inversiones asesorar y proponer la mixtura en la priorización.

Este desde mi percepción y experiencia profesional es el más importante debido a que permitirá la realización de mejoras en gestión de procesos minimizando los riesgos, de tal forma que se asegura el cumplimiento en la ejecución de inversiones.

A la pregunta: ¿la preinversión se realiza con línea de base dada por los involucrados o gabinete?

Figura 17

La preinversión se realiza con línea de base dada por los involucrados o gabinete



Nota. Porcentaje (%) de demostración de líneas base para los objetivos y desempeño

Interpretación:

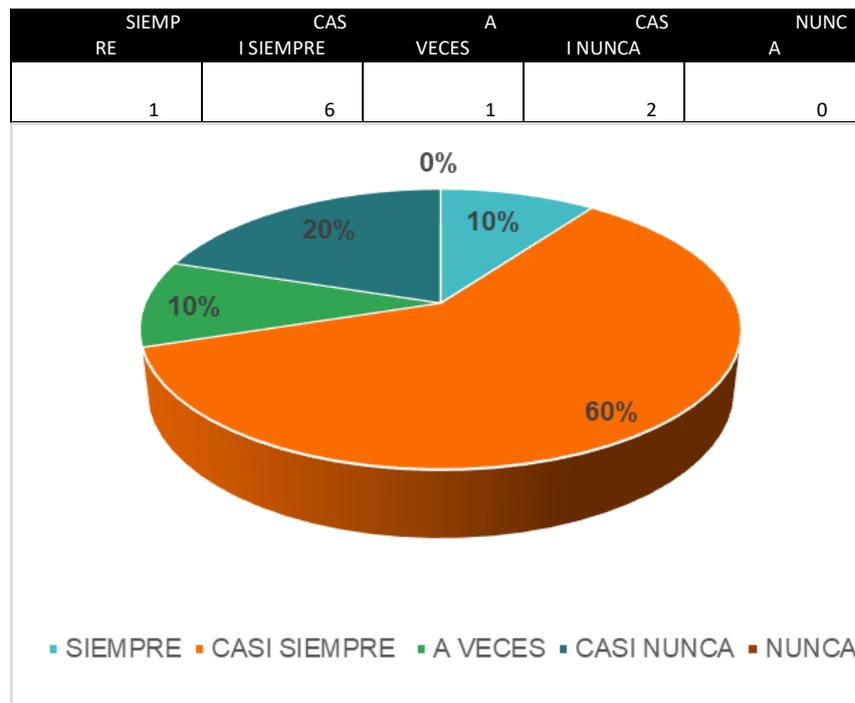
Uno de los principales problemas y debilidades es la poca capacidad de concertación y sociabilización de las inversiones a efectuar el 60%, indica la poca participación de los involucrados en forma directa o indirecta en la primera fase que es la formulación y evaluación de la preinversión, hecho que marca el éxito futuro en la ejecución, debido a que permite trabajar mancomunadamente, este punto forma parte de los contenidos mínimos en la elaboración de perfiles.

Es decir, se cuenta con procesos normados, pero debe de implementarse mejoras por medio de directivas y un proceso de evaluación por medio de indicadores.

A la pregunta: tomando en cuenta la pregunta anterior, ¿al momento de la ejecución se cuenta con imprevistos?

Figura 18

Tomando en cuenta la pregunta anterior, al momento de la ejecución se cuenta con imprevistos



Nota. Porcentaje (%) de imprevistos posibles en las ejecuciones previniendo riesgos

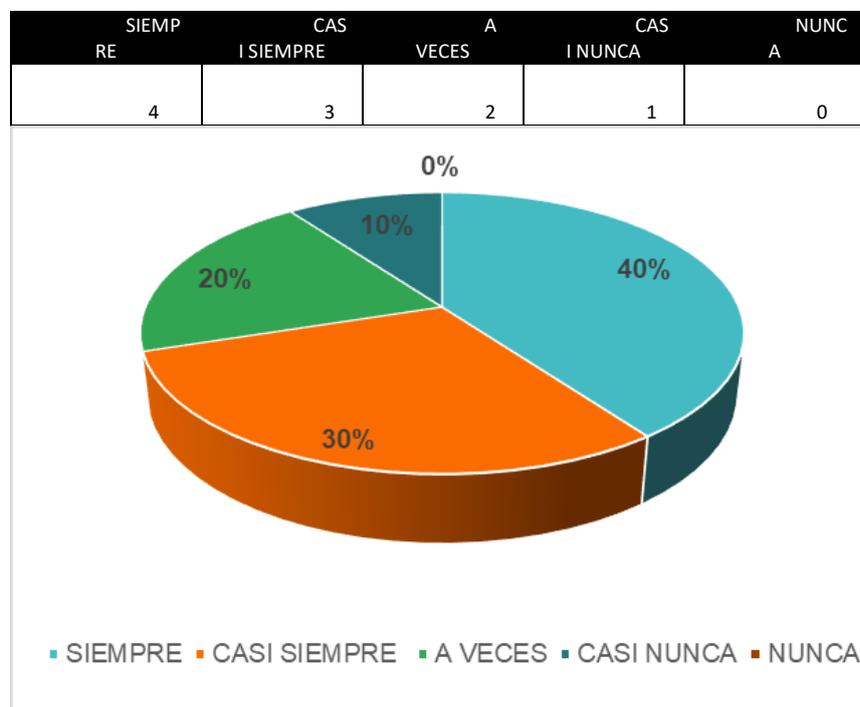
Interpretación:

El hablar de imprevistos en preinversión implica gestionar riesgos, en este rubro un 30% indica que no se cuenta con este tipo de mecanismos, muy a pesar de que se encuentra normado. El resultado implica la implementación de directivas las cuales establezcan responsabilidades, así como indicadores que permitan una adecuada toma de decisiones, tableros de control de mandos y tiempos.

A la pregunta: ¿existe relación entre la preinversión e inversión técnica?

Figura 19

Existe relación entre la preinversión e inversión técnica



Nota. Porcentaje (%) de variaciones y diferencias entre inversiones afín de mejorar gestión

Interpretación:

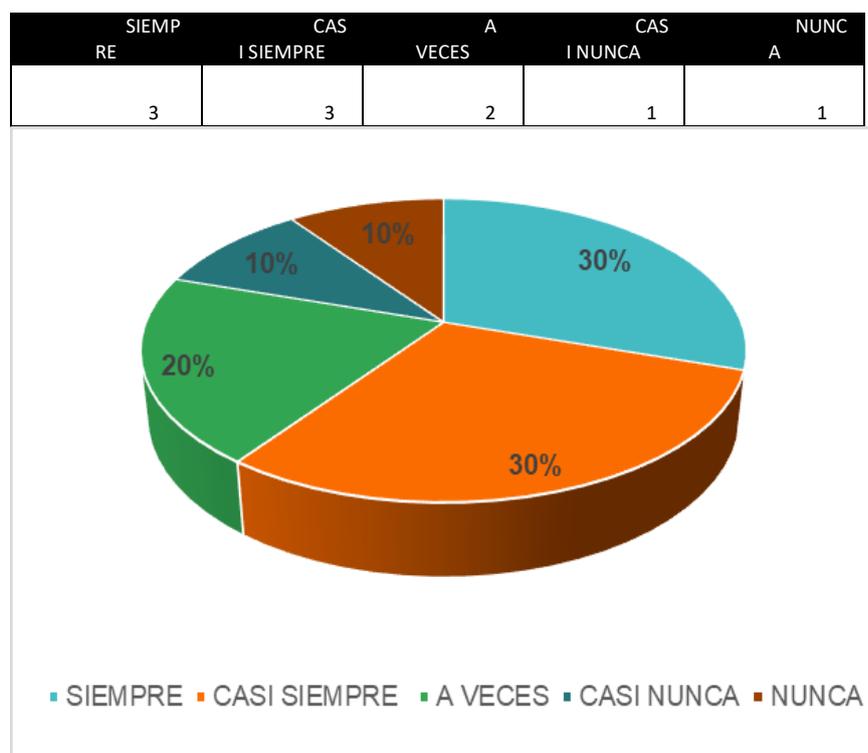
El ciclo de inversiones tiene las fases de formulación-evaluación y la ejecución, la cual inicia con la elaboración del expediente técnico, estas dos fases deben de tener relación y coherencia lo cual se ve reflejado en el 70%, con un 40% que se busca la correlación directa entre estas. Proceso que se encuentra normado en la Directiva N° 001-2019-EF/63.01, Directiva General del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, a través del Formato 8 de Consistencia, en cada uno de sus apéndices hasta la aprobación del expediente técnico.

El 30% de contraparte implica nuevamente el fortalecimiento de capacidades.

A la pregunta: ¿se cuenta con procesos identificados y validados para los procesos de contrataciones?

Figura 20

Se cuenta con procesos identificado y validados para los procesos de contrataciones



Nota. Gráfico que indica el porcentaje (%) para gestionar contrataciones en procesos

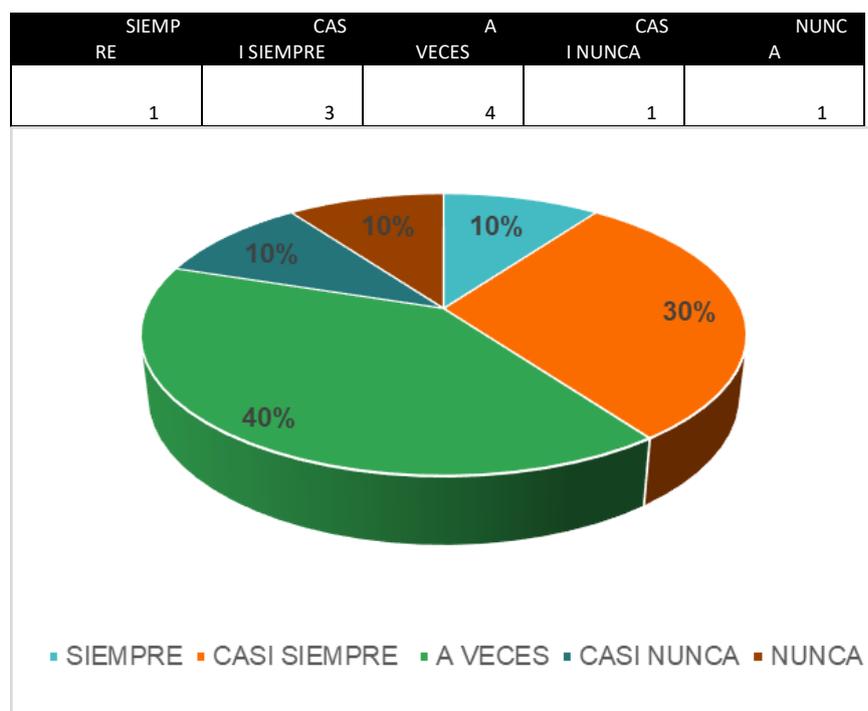
Interpretación:

El proceso de contrataciones es un proceso validado normativamente, las encuestas con un 60% señalan un conocimiento de los procesos que forman parte, los procesos están dados de acuerdo la modalidad de contratación, en la cuales se definen importes y tiempos. Los procesos se normalizan con la documentación que ya cuenta con mecanismo de digitalización y procesos electrónicos.

A la pregunta: ¿se cuenta con directivas internas estandarizadas para los diversos tipos de contrataciones?

Figura 21

Se cuenta con directivas internas estandarizadas para los diversos tipos de contrataciones



Nota. Grafica de muestra bajo estándares para gestionar contrataciones

Interpretación:

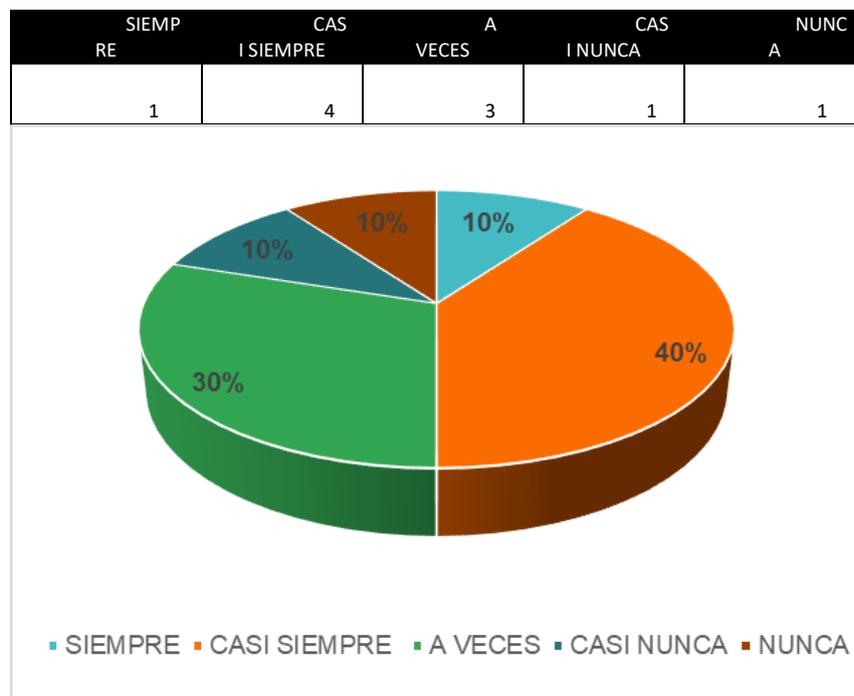
El 10% indica que normativamente todas las instituciones públicas cuentan con procesos para crear y/o actualizar directivas en contrataciones las cuales tienen como base la Ley de Presupuesto y reglamentación adjunta. El 40% señala que es necesario fortalecer las capacidades y competencia de las unidades de logística y administrativas relacionadas y vinculadas con la ejecución de inversiones.

Aquí se debe mejorar las gestionarse sus procesos y prevenir sus posibles riesgos en secuencia de ejecución planificada.

A la pregunta: ¿se cuenta con procesos identificados y validados para la firma de contratos?

Figura 22

Se cuenta con procesos identificados y validados para la firma de contratos



Nota. Gráfico que indica el porcentaje (%) falta de procesos para gestionar contrataciones

Interpretación:

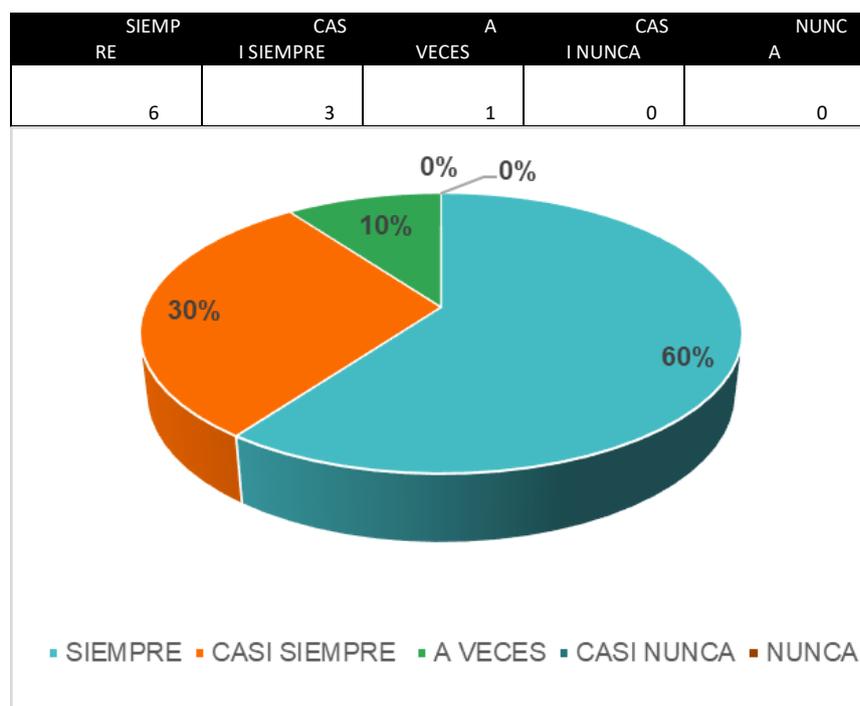
En total relación con la pregunta anterior donde el 10% indica que normativamente todas las instituciones públicas cuentan con procesos para crear y/o actualizar directivas en contrataciones.

Normativamente, las contrataciones del Estado responden a esta, a través de los aplicativos informáticos con los protocolos y manuales que establecen plazos. Como procesos internos deben de documentarse en forma interna, generando líneas de tiempo, para el cumplimiento de los mismos tendiendo a los responsables en cada una de las fases, en estas y no solo forma parte el área logística sino el área legal y administrativa, así como la unidad ejecutora. en algunos casos la interpretación y normatividad hace que se desvirtúe.

A la pregunta: ¿la validación de los expedientes técnicos por parte de contratistas al momento de iniciar las ejecuciones sufre variaciones?

Figura 23

La validación de los expedientes técnicos por parte de contratistas al momento de iniciar las ejecuciones sufre variaciones



Nota. Demostrar el porcentaje (%) de variaciones en el tiempo ejecución por causas de estudios

Interpretación:

Uno de los principales problemas en la ejecución de las inversiones son las observaciones propuestas por las empresas contratistas, las encuestas demuestran que un 60% de los expedientes técnicos, presenta observaciones, hecho que podría ser observado en el proceso de contrataciones, dado que este forma parte de la convocatoria al iniciarse este.

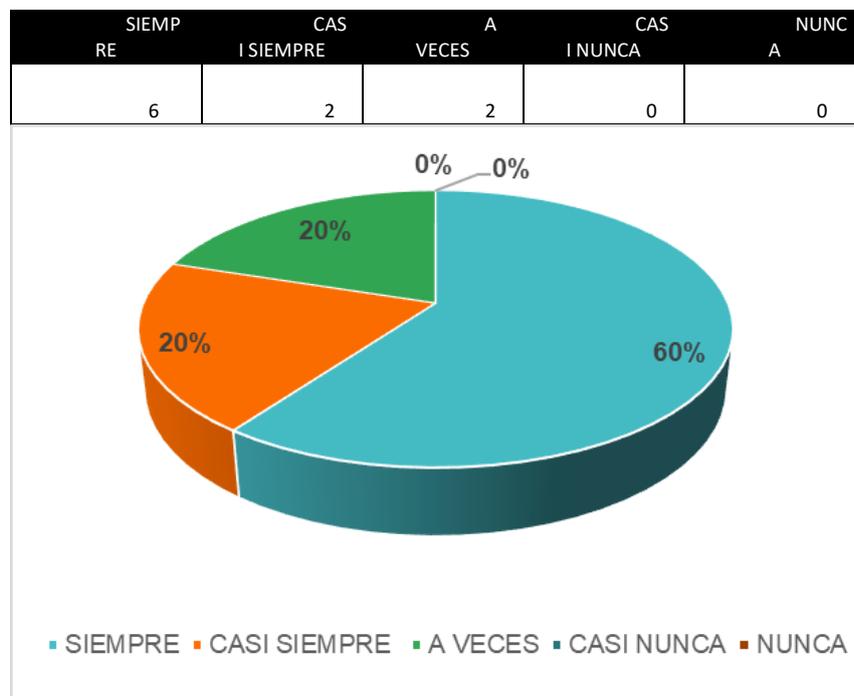
Esta revisión inicial tiene un tiempo de demora y reformulación, debiendo en base a las consultas dar un tiempo en el cronograma para su revisión y posterior aprobación a través del acto administrativo correspondiente, una nueva fase para la ejecución², hecho que permitiese sincerar los cronogramas de ejecución y sobrecostos.

² Este proceso forma parte del modelo a implementar

A la pregunta: ¿existe variación en el cumplimiento de los cronogramas de ejecución?

Figura 24

Existe variación en el cumplimiento de los cronogramas de ejecución



Nota. Variación de cumplimiento de cronogramas es un riesgo

Interpretación:

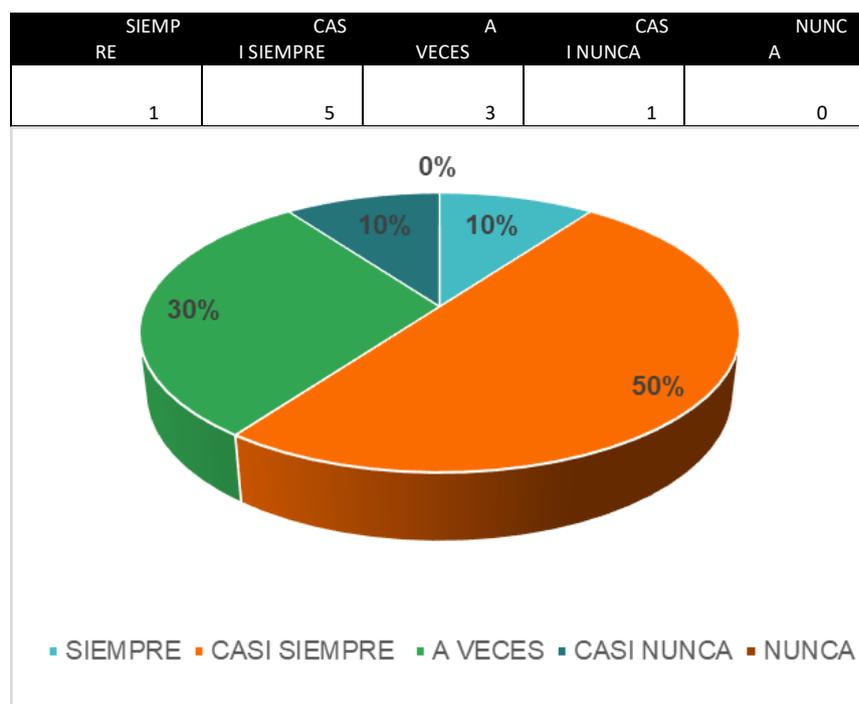
El cumplimiento de los cronogramas de ejecución se basa inicialmente en la calidad de los estudios y adecuada planificación, de acuerdo con la pregunta anterior el proceso a implementar tendría implicancia directa en este punto. El 60% indica que la variación es una constante, sumado al 20% hacen que esta premisa deje de ser una condicional, para ser una afirmación.

Se debe clarificar y estimar la secuencia de actividades para buen cumplimiento con la participación de los involucrados.

A la pregunta: ¿la organización cuenta con procesos identificados y validados para el pago de las valorizaciones?

Figura 25

La organización cuenta con procesos identificados y validados para el pago de las valorizaciones



Nota. La falta de procesos de gestión son posibles riesgos con afectaciones económicas

Interpretación:

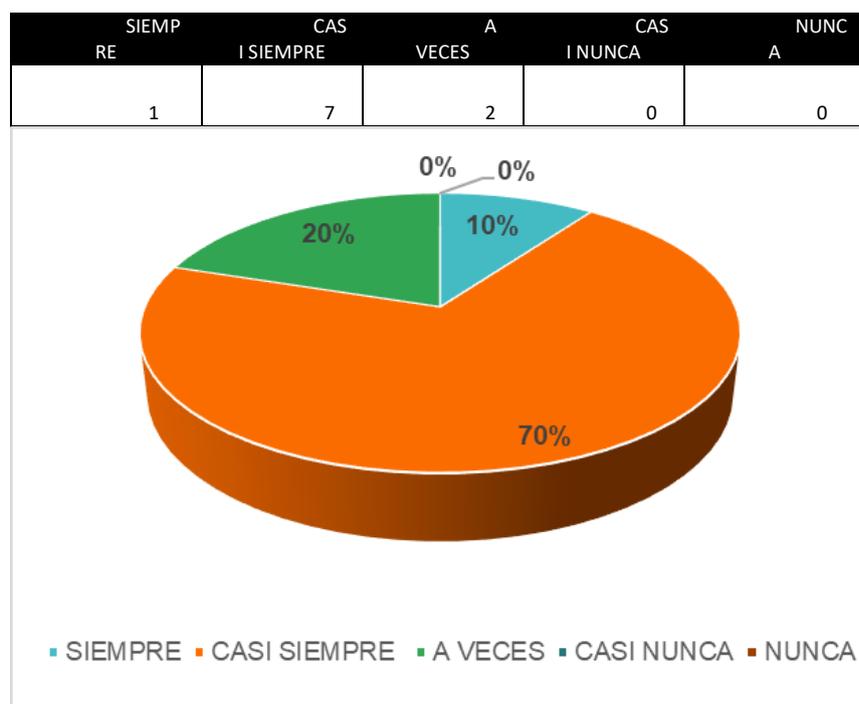
Las entidades públicas tienen mecanismos y documentos de gestión que norman de base los procesos administrativos como el Reglamento de Organización y Funciones, los mapas de procesos normados por la Presidencia de Consejo de Ministros gestor de las normas de simplificación administrativa, las de gestión dispuestas por el Ministerio de Economía y Finanzas y las dadas por la Contraloría, las cuales debe de estandarizarse y normalizarse a fin de agilizar estos procesos con un 30% y un 50%.

En las instituciones se da una importancia con burocracia administrativa que genera atrasos y en algunos casos consecuencias legales y financieras.

A la pregunta: ¿las unidades ejecutoras cuentan con procesos identificados y validados para la presentación de los informes de avance y/o valorizaciones?

Figura 26

Las unidades ejecutoras cuentan con procesos identificados y validados para la presentación de los informes de avance



Nota. La falta de adaptabilidad y conocimiento especializado es un riesgo

Interpretación:

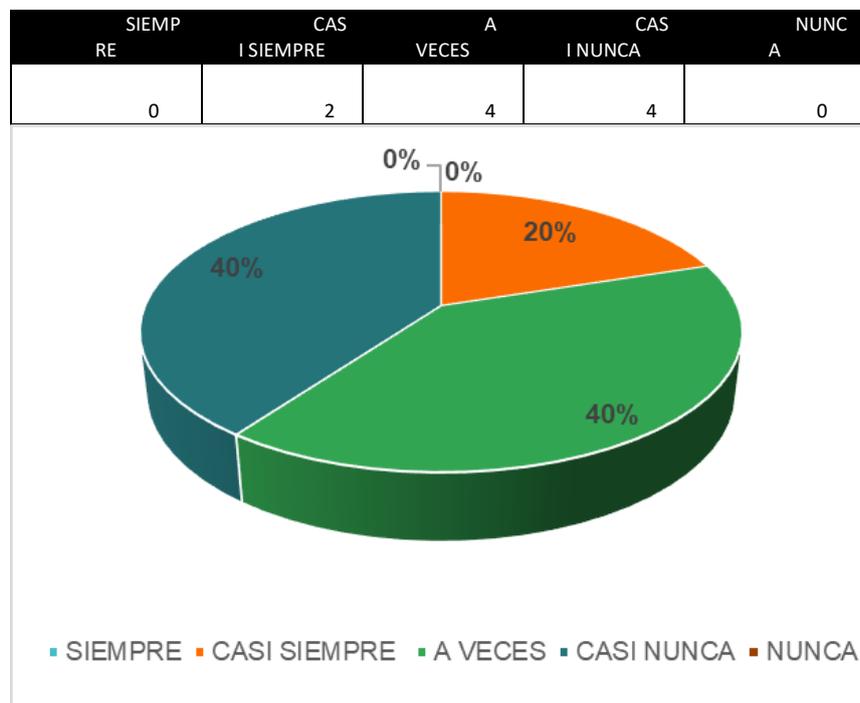
Las unidades ejecutoras de inversiones ubicadas en Obras Públicas, agentes externos como el supervisor, así como los informes por parte de los contratistas son de conocimiento expresado por 20% y 70%, indican que se encuentran identificados, pero es necesario que se normalicen por lo menos dentro de cada gobierno local, la variedad de informes y formatos tienen como efecto un alto porcentaje de observaciones que implica demoras.

Esta identificación permitirá socializar en primera instancia para contar con una mejor implementación. mayormente es la adaptabilidad de cambios y el desconocimiento del caso.

A la pregunta: ¿las inversiones ejecutadas se liquidan y cierran dentro de los plazos previstos?

Figura 27

Las inversiones ejecutadas se liquidan y cierran dentro de los plazos previstos



Nota. Normalmente los proyectos no logran su liquidación siendo un riesgo al Gobierno Local

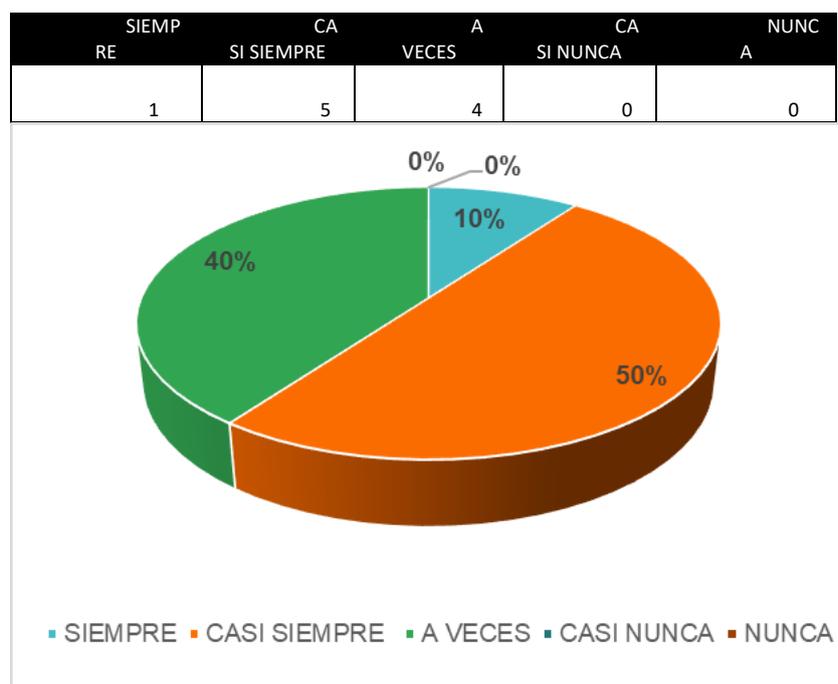
Interpretación:

Otra de las debilidades en las gestiones locales con un 80% que implica que es un proceso no realizado, a pesar de que normativamente implica su realización. Presenta un alto porcentaje de informes por parte de las unidades de control interno, como de la misma Contraloría. mayormente es por desconocimiento y poca importancia debida en los gobiernos locales lo que evita canalizarse con el proyecto y la empresa ejecutará trabas en su prestación de conformidad.

A la pregunta: ¿se han identificado problemas con consultores y/o contratistas por incumplimiento de pagos?

Figura 28

Se ha identificado problemas con consultores y/o contratistas por incumplimiento de pagos



Nota. La falta de disponibilidad Económica afectaría la ejecución externa del proyecto

Interpretación:

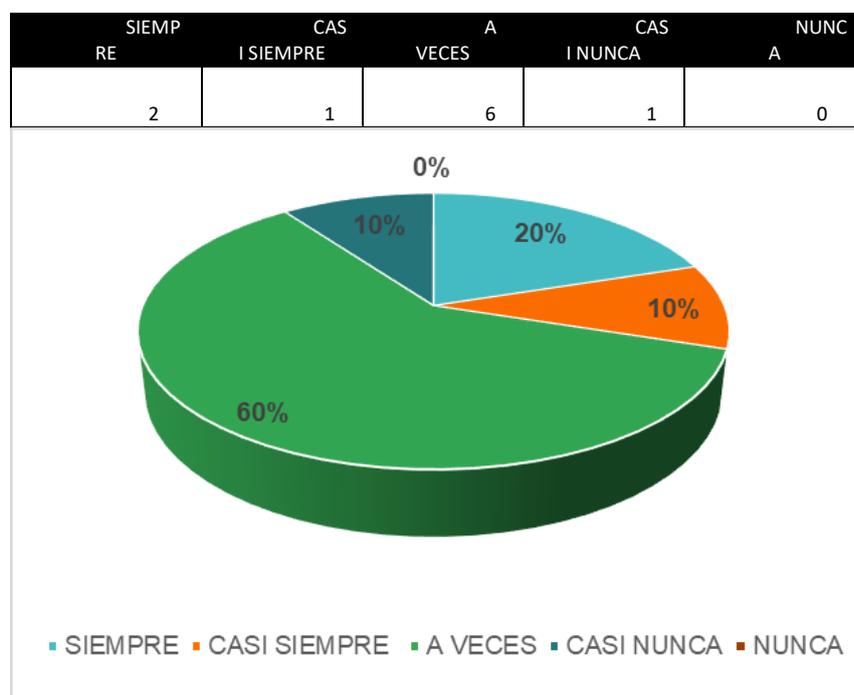
Un 60% define como un problema el pago y cumplimiento con la consultores y contratistas, a pesar de que se cuenta con procesos identificados y normados por documentos de gestión internos, es otro de los problemas y debilidades muchos de los cuales concluyen con problemas de tipo legal y arbitrajes.

Esto tiene como implicancia directa el no cumplimiento de plazos y sobre costos. Normalmente, en ciertos casos trae consecuencias legales a las partes.

A la pregunta: ¿se han identificado riesgos en la programación de las inversiones?

Figura 29

Se ha identificado riesgos en la programación



Nota. La falta de adaptabilidad y conocimiento especializado es un riesgo

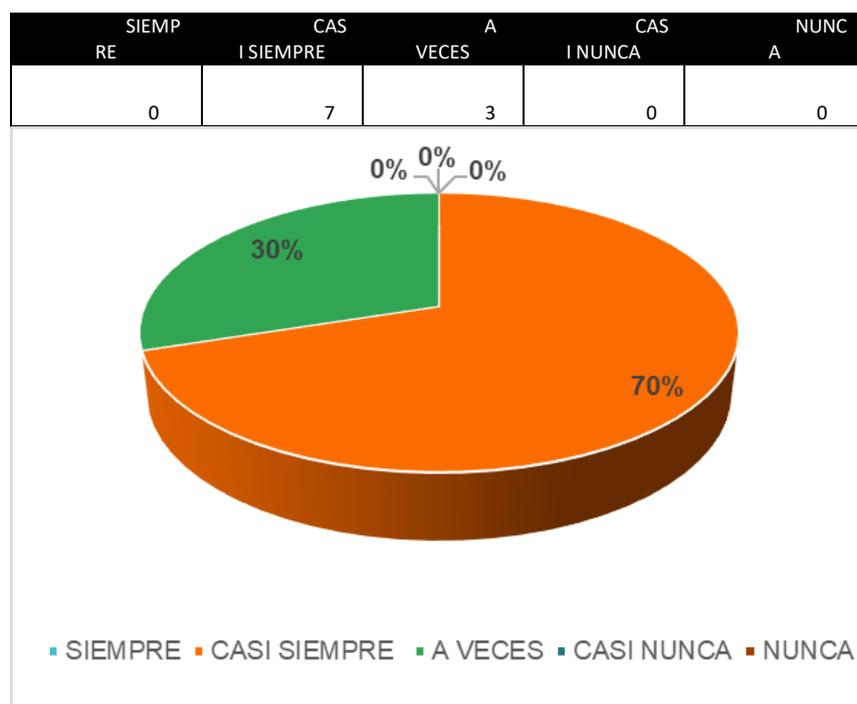
Interpretación:

La identificación de riesgos forma parte de la elaboración de estudios de preinversión a nivel perfil, así mismo en el sistema de control interno en lo gobierno locales, esto debido a que el no identificarlos compromete en forma directa el cumplimiento de los objetivos no solo de los proyectos sino los institucionales, el 60% de los encuestados señala no se trabaja mucho en gestión de riesgos llegando a un 70% de no considerarlo.

A la pregunta: ¿los procesos identificados en la planificación y programación de inversiones contempla la gestión de riesgos?

Figura 30

Los procesos identificados en la planificación y programación de inversiones contemplan la gestión de riesgos



Nota. Se demuestra los riesgos por diferencias y capacidades.

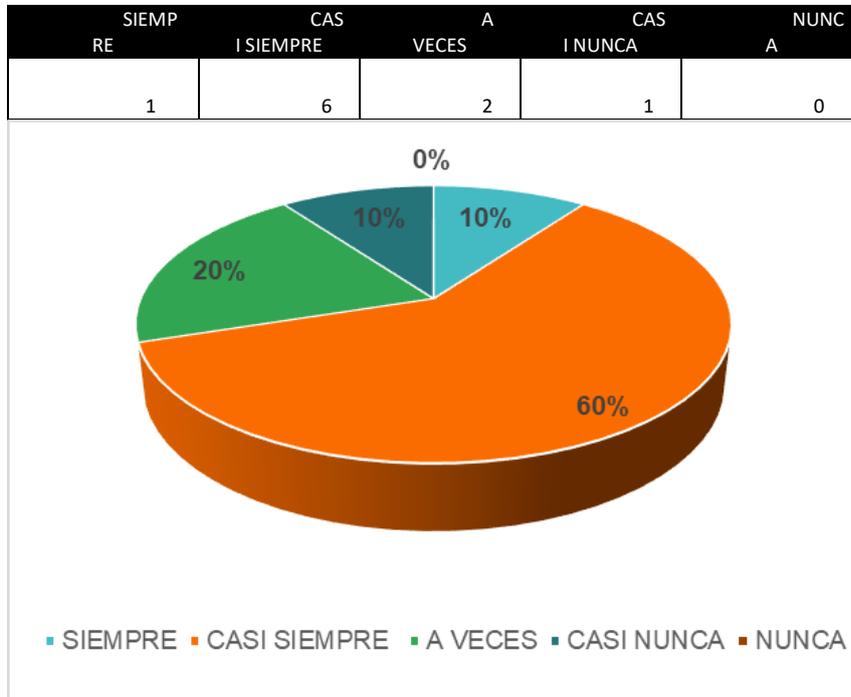
Interpretación:

Al formar parte de la planificación el 30% considera y contempla la Gestión de Riesgos en este proceso, pero implica de acuerdo con lo indicado por el 70% debe mejorarse y fortalecerse los procesos de planificación poniendo énfasis en el fortalecimiento de capacidades con énfasis en la prospectiva de acuerdo a lo normado por CEPLAN.

A la pregunta: ¿se ha elaborado o cuenta con planes de gestión de riesgos?

Figura 31

Se ha elaborado o cuenta con planes de gestión de riesgos



Nota. Normalmente se tiene presente los riesgos planificados

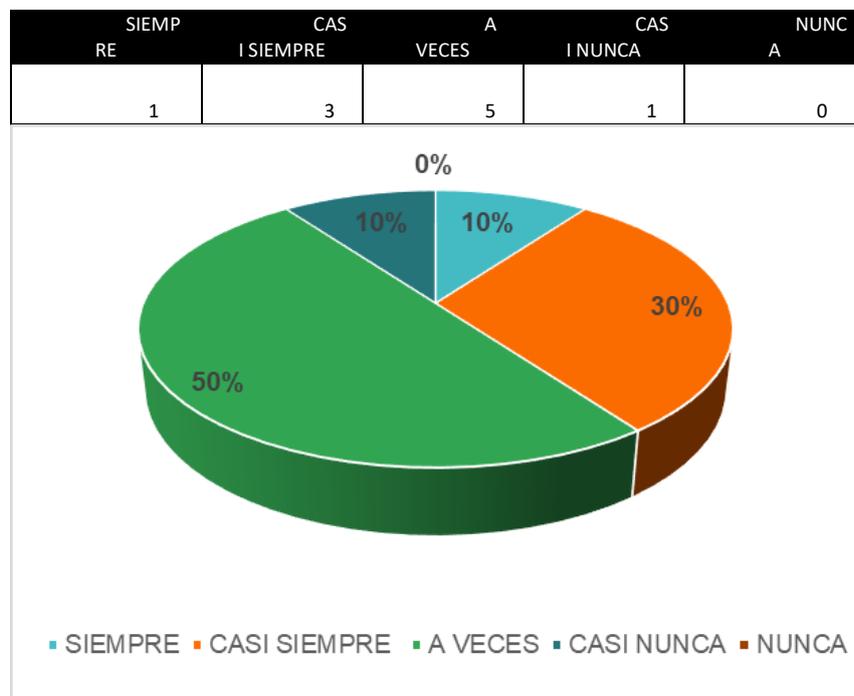
Interpretación:

El 60% señala que se cuenta con mecanismos, pero sin documentar, para este efecto no solo se toma en cuenta la encuesta, sino entrevistas a funcionarios, quienes indican que los planes de contingencia se comenzaron a analizar a raíz de la pandemia. El efecto en este sentido es positivo, ya que se ha considerado la implementación de una serie de políticas para canalizar la elaboración de estos y que formen parte de los expedientes técnicos.

A la pregunta: ¿se cuenta con presupuesto de contingencia para inversiones de emergencia?

Figura 32

Se cuenta con presupuesto de contingencia para inversiones de emergencia



Nota. Las contingencias evitan minimizar riesgos y mejorar la ejecución

Interpretación:

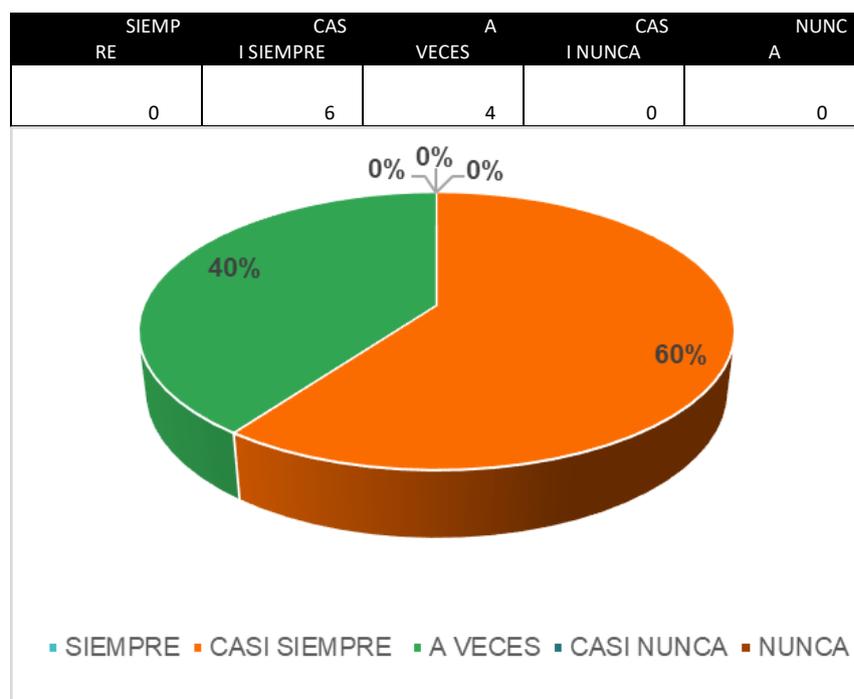
La continuidad en la ejecución de las inversiones es una premisa, razón por la cual es política de estado el logro de los objetivos, en ese sentido que un 50% considera que ya se cuenta con previsiones en caso de emergencia para contar con presupuesto que permita no solo concluir las inversiones en curso, sino a derivar recursos para inversiones en estos casos.

El 10% y 30% sobre todo en las áreas de presupuesto ya consideran recursos para estos casos. Además, se debe establecer desde el inicio y en los objetivos estar clarificados para que sean parte en la planificación.

A la pregunta: ¿los procesos identificados en las distintas fases de la ejecución contemplan la gestión de riesgos?

Figura 33

Los procesos identificados en las distintas fases de la ejecución contemplan la gestión de riesgos



Nota. La gestión de riesgo se vincula a la gestión de procesos para mejorar la ejecución

Interpretación:

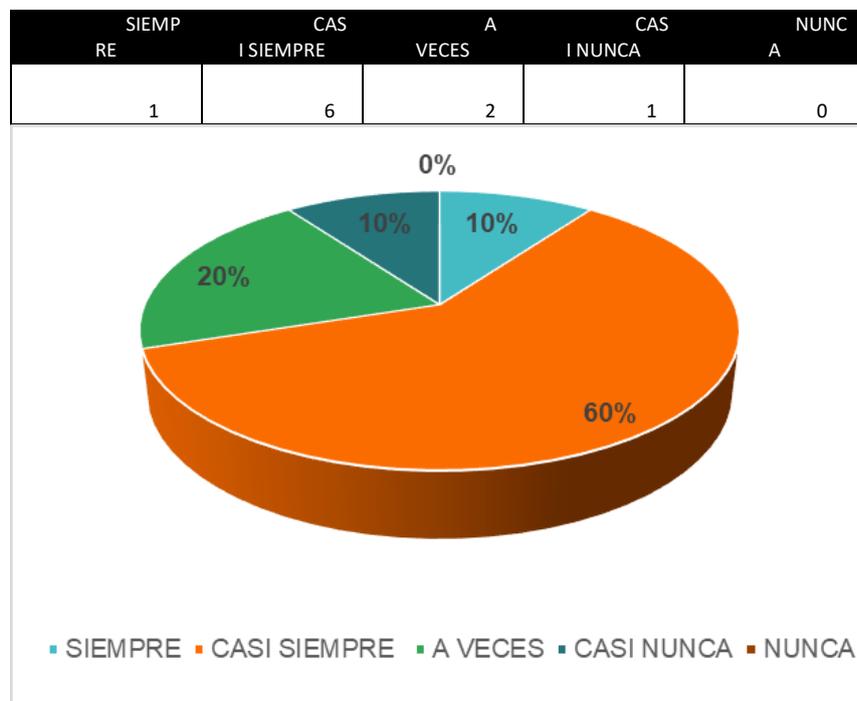
El 60% considera que si se tiene identificados los riesgos en las distintas fases en la ejecución de las inversiones en gobiernos locales y un 40% que ha realizado evaluaciones para determinar los mismos.

Cabe indicar que el proceso de identificación se encuentra normado y valorado en base a criterios desde el punto de vista cualitativos en base a la simulación de escenarios por el no cumplimiento y/o problemas en alguna de las fases. en muchos casos por desconocimiento se obvia o no se exige debidamente en la etapa de ejecución presentándose posibles riesgos potenciales

A la pregunta: ¿los cronogramas de ejecución contemplan la gestión de riesgos?

Figura 34

Los cronogramas de ejecución contemplan la gestión de riesgos



Nota. La planificación adecuada contempla los riesgos para mejorar la ejecución

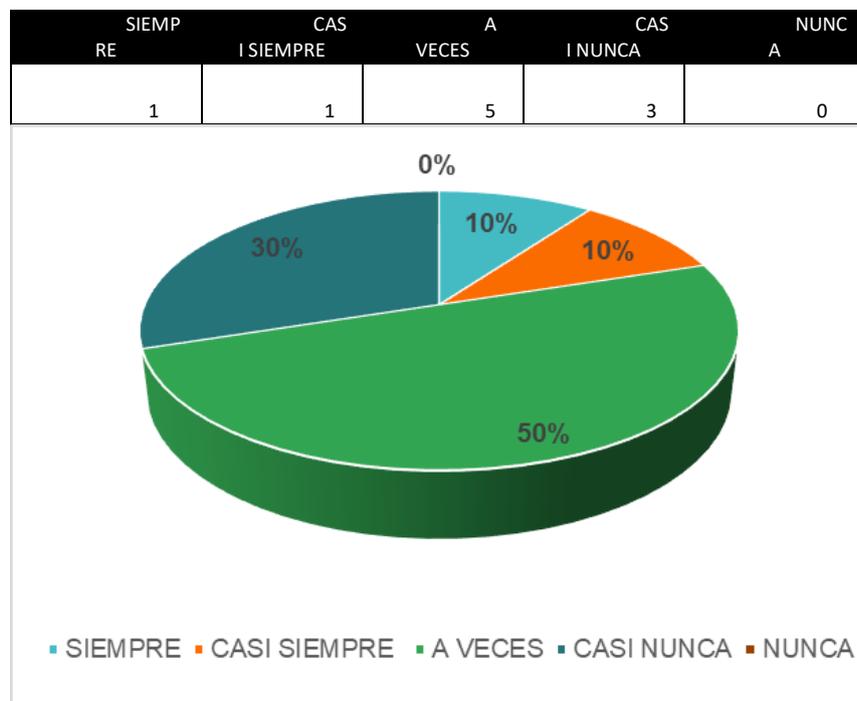
Interpretación:

El 10% y 60% señalan que actualmente se está considerando cronogramas de ejecución en base a simulación con escenarios pesimistas, esto se considera también en la preinversión con el análisis de sensibilidad. Este punto permitirá realizar una adecuada toma de decisiones en la reprogramación de las actividades que forman parte de un proyecto. Así mismo se debe tener en cuenta que planes de riesgo deben establecerse desde su etapa de inicio dándose todas las estimaciones y escenarios.

A la pregunta: ¿de contar con gestión de riesgos, se cuenta con planes de contingencia?

Figura 35

De contar con gestión de riesgos, se cuenta con planes de contingencia



Nota. Las contingencias y gestión de riesgos son nexos para mejorar la ejecución.

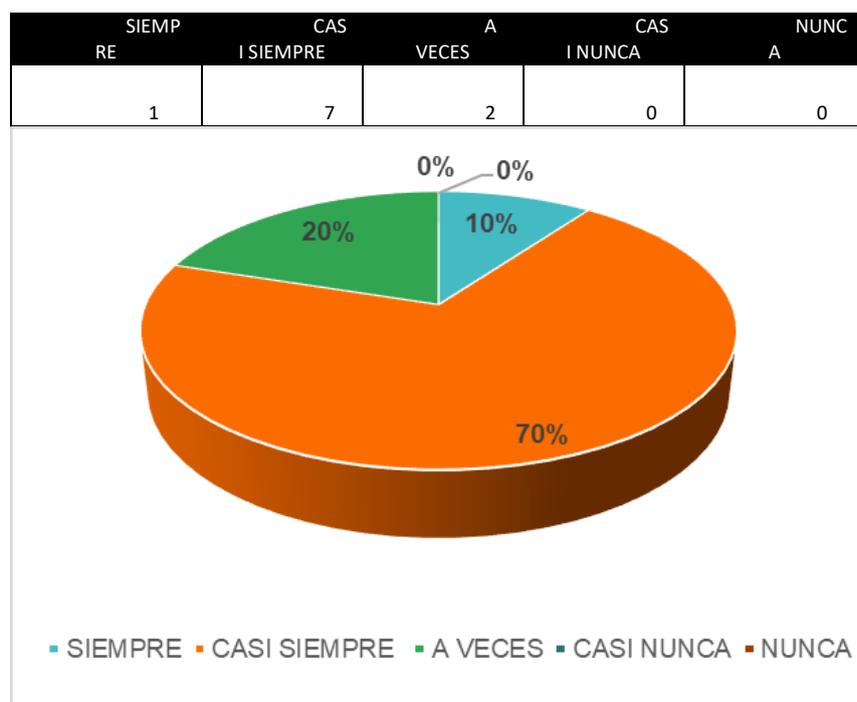
Interpretación:

Solo un 10% de los encuestados cuenta con algún plan de contingencia, un 10% lo considera, lo que implica que es un proceso para fortalecer los gobiernos locales. Cabe indicar que la no documentación no solo de este punto sino de otros, implica el no tomar decisiones pertinentes, presentando así posibles escenarios de riesgo.

A la pregunta: ¿el órgano de control ha realizado observaciones a inversiones en proceso o ejecutadas?

Figura 36

El órgano de control ha realizado observaciones a inversiones en proceso o ejecutadas



Nota. Los porcentajes (%) dicen que las inversiones sin gestión son observadas y perjudican la ejecución.

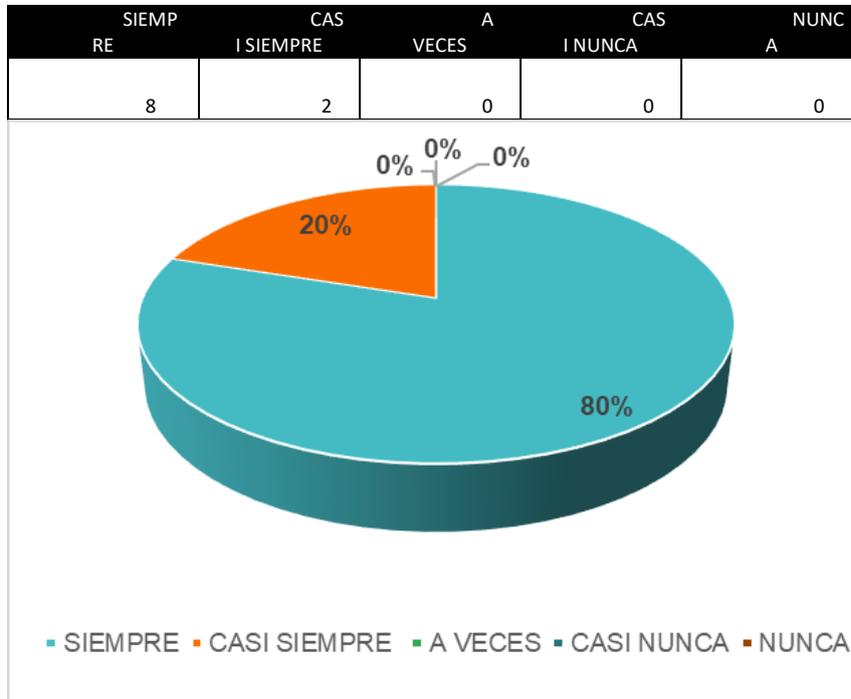
Interpretación:

Se podría decir que casi el 90% de las inversiones en cada una de sus etapas cuenta con algún documento de observación por parte del órgano de control. Esto se basa en el bajo nivel de comunicación, articulación y documentación de cada una de las fases. La implementación de procesos tiene una implicancia directa en la documentación y transparencia, lo cual estaría acorde con el control concurrente recientemente implementado. Con esto se puede prevenir riesgos o mitigarse en su etapa de ejecución.

A la pregunta: ¿considera un riesgo el no liquidar o cerrar las inversiones?

Figura 37

Considera un riesgo el no liquidar o cerrar las inversiones



Nota. En los Gobiernos Locales, la falta de liquidaciones impacta en el poco presupuesto de inversión.

Interpretación:

El 100% de los encuestados determina que es efectivamente un riesgo el no liquidar o cerrar proyectos. Presupuestalmente, es un proyecto abierto que sigue sujeto a modificaciones y/o ampliaciones, a nivel administrativo un riesgo de sanción por las observaciones hechas por el órgano de control y como unidad ejecutora, el no poder entrar una inversión concluida para su puesta en marcha, normativamente no puede afectarse a gastos de operación y mantenimiento otro hecho observable.

Esta se presenta con normalidad en los gobiernos locales por desconocimiento administrativo y poca importancia que se le da debido a las múltiples funciones ejecutivas.

La Evaluación de las encuestas con 30 preguntas, como de las entrevistas determinan la necesidad de implementar procesos de contribuyan a mejorar los procesos en la ejecución de las inversiones, que contribuyan a minimizar la brecha en estos, ordenando, documentando, analizando, generando una línea de base de tareas aprendidas, entendiendo por estas “aprender de nuestros errores”. Esto permitirá tener procesos ordenados mejorados y una adecuada gestión por procesos y gestión de riesgos. con un análisis profundo del contexto en su etapa de planificación y ejecución y estimaciones de prevenciones de posibles escenarios previsible.

La investigación cuenta con la evaluación de eficiencia y eficacia obtenida a partir de la información primaria y estadística, pero se realizó la validación respectiva la cual arroja lo siguientes valores:

Tabla 4

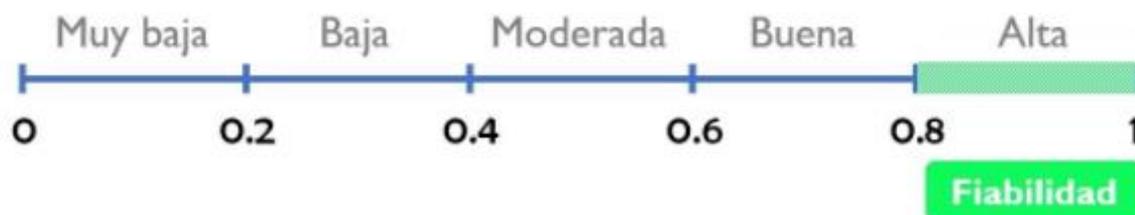
Estadística de fiabilidad

Estadística de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
,906	,908	30

Nota. La consistencia demuestra ser fiable

Figura 38

Medición del Análisis de consistencia alfa Cronbach



Nota. De los resultados según el análisis de la consistencia obtenidos mediante la estadística de fiabilidad por el método Alfa Cronbach basado en elementos estandarizados nos arroja un valor de 0.908 que es muy cercano a 1, siendo un valor fiabilidad, nuestros instrumentos de trabajo realizado.

Contrastación de Hipótesis

Se han realizado pruebas de estadística inferencial aplicada para determinar y comparar la confiabilidad relativa de variables y dimensiones, teniendo en cuenta tanto supuestos generales como específicos, por lo que se realizaron pruebas de normalidad para determinar el modelo estadístico.

A fin de contrastar la hipótesis se realizó la validación respectiva, con la relación al cuestionario propuesto realizando la prueba de normalidad a fin de determinar el modelo estadístico, cabe mencionar que, al ser una investigación de aplicación analítica, se busca mejorar las conclusiones.

Prueba de normalidad:

- a) El nivel de significancia límite es 5% o 0,05;
- b) Si $p > 0,05$ = Distribución normal y
- c) Si $p < 0,05$ = distribución no paramétrica.

Tabla 5

Prueba de Normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	l	lg.
Variable 1: Gestión por Procesos	0.131	6	005
Variable 2: Gestión de Riesgos	0.136	6	002

Nota. Se demuestra la hipótesis no paramétrica de la gestión por procesos y gestión de riesgo.

Interpretación: la prueba de normalidad procesó los datos obtenidos tanto por la variable Gestión por Procesos como por la variable Gestión de Riesgos. A partir de esta prueba se obtuvo un grado de libertad de $66 > 50$, lo cual indica que se usará el estadístico de Kolmogorov-Smirnova. Es así que se obtiene un valor de significancia de 0.000 y $0.005 < 0.05$, en otros términos, la hipótesis se trabajará con una distribución no paramétrica. En conclusión, se emplea el coeficiente de correlación de Rho de Spearman para determinar la prueba de hipótesis y verificar si las dos variables tienen relación o no. Los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010) sostienen que “el Coeficiente Rho de Spearman es una medida de correlación para variables en un nivel de medición ordinal; los individuos o unidades de la muestra pueden ordenarse por rangos” (p.322).

Tabla 6*Coeficiente de Rho Spearman*

Valor de Rho de Spearman	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecto

Nota. Medida de asociación lineal que utiliza rangos de grupo de sujetos y compara dichos rangos.

Prueba de Hipótesis General:

H₀: Existe relación entre la mejora de gestión de procesos y gestión de riesgo para la ejecución y culminación de inversiones en Gobiernos Locales

H₁: Existe relación entre la implementación de procesos y riesgo como mejora con el ciclo de proyectos.

H₂: Existe relación entre la implementación de procesos y riesgo como mejora con el ciclo de proyectos.

Para el contraste de hipótesis a un nivel de significancia (Sig.), $\alpha < 0,05$; se utilizó el estadístico (SPSS) correlación de Rho de Spearman:

Tabla 7

Grado de correlación y nivel de significancia entre la Variable 1: Gestión por Procesos y Variable 2: Gestión de Riesgos

		Variable 2: Gestión Administrativa	
	Variable 1: Gestión por Procesos	1,000	,511**
		.	,000
Rho de Spearman		66	66
	Variable 2: Gestión de Riesgos	,511**	1,000
		,000	.
		66	66

Nota. Se determina el grado de correlación y nivel de las variables 1 y 2.

Contrastación

En este caso, el nivel de significancia es de $p=0,000$ inferior a 0,05. Esto significa que el juicio de la validación hipotética se define de la siguiente manera: “se acepta la hipótesis alterna H_1 y H_2 y se rechaza la hipótesis nula H_0 ”. En caso de que suceda lo opuesto, es decir, que la significancia sea mayor 0,05, entonces se rechazará la hipótesis alterna H_1 y se acepta la hipótesis nula H_0 .

Interpretación

De acuerdo con lo observado, se muestra un valor de $p=0,000$, es decir, un valor inferior a 0,05. Esto significa que se descarta la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1 y H_2) encontrando así una relación significativa entre la mejora de gestión de procesos y gestión de riesgo para la ejecución y culminación de inversiones en Gobiernos Locales. Por otra parte, en el análisis de correlación de Spearman se obtuvo un resultado de $Rho=0,511$, lo que indica que la relación entre la variable Gestión por Procesos y la variable Gestión de Riesgos en los gobiernos locales es positiva moderada. Por ende, existe una relación positiva moderada entre la variable 1 y la variable 2 estudiadas.

Prueba de Hipótesis Específico 1:

H_0 : Existe relación entre la mejora de gestión de procesos y gestión de riesgo para la ejecución y culminación de inversiones en Gobiernos Locales

H_1 : Existe relación entre la implementación de procesos y riesgo como mejora con el ciclo de proyectos.

H_2 : Existe relación entre la implementación de procesos y riesgo como mejora con el ciclo de proyectos.

Tabla 8

Grado de correlación y nivel de significancia entre la Variable 1: Gestión por Procesos; dimensión: Planificación.

Correlaciones				
			Variable 1: Gestión por Procesos	Dimensión 1: Planificación
Rho de Spearman	Variable 1: Gestión por Procesos	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 66	,507** ,000 66
	Dimensión 1: Planificación	Coeficient e de correlación Sig. (bilateral) N	,507** ,000 66	1,000 . 66

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Se determina el grado de correlación y nivel de la variable 1 de gestión de procesos de la dimensión planificación.

Conclusión: el grado de correlación de las variables determinadas entre gestión de procesos y la dimensión planeación de la variable gestión administrativa, según Rho de Spearman es 0,507. Este resultado pone en evidencia una correlación positiva moderada, por consiguiente, el nivel de significancia es $p=0,000 < 0,05$. Resumiendo lo planteado, se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alterna (H_1), lo que nos permite concluir que la dimensión de planificación si tiene relevancia y repercusión en la Gestión por Procesos de gobierno locales en los proyectos.

Prueba de Hipótesis Específico 2:

H₀: Existe relación entre la mejora de gestión de procesos y gestión de riesgo para la ejecución y culminación de inversiones en Gobiernos Locales

H₁: Existe relación entre la implementación de procesos y riesgo como mejora con el ciclo de proyectos.

H₂: Existe relación entre la implementación de procesos y riesgo como mejora con el ciclo de proyectos.

Tabla 9

Grado de correlación y nivel de significancia entre la Variable 1: Gestión por procesos; dimensión: Ejecución

Correlaciones				
			Variable 1: Gestión de procesos	Dimensión: ejecución
Rho de Spearman	Variable 1: Gestión por Procesos	Coeficiente de correlación	1,000	,507**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	66	66
	Dimensión 2: Ejecución	Coeficiente de correlación	,507**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	66	66

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Se determina el grado de correlación y nivel de la variable 1 de gestión de procesos de la dimensión ejecución

Conclusión: el grado de correlación de las variables determinadas entre gestión de procesos y la dimensión planeación de la variable gestión administrativa, según Rho de Spearman es 0,507. Este resultado pone en evidencia una correlación positiva moderada, por consiguiente, el nivel de significancia es $p=0,000 < 0,05$. Resumiendo lo planteado, se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alterna (H_1), lo que nos permite concluir que la dimensión de planificación si tiene relevancia y repercusión en la Gestión por Procesos de gobierno locales en los proyectos.

Prueba de Hipótesis Específico

H₀: Existe relación entre la mejora de gestión de procesos y gestión de riesgo para la ejecución y culminación de inversiones en Gobiernos Locales

H₁: Existe relación entre la implementación de procesos y riesgo como mejora con el ciclo de proyectos.

H₂: Existe relación entre la implementación de procesos y riesgo como mejora con el ciclo de proyectos.

Tabla 10

Grado de correlación y nivel de significancia entre la Variable 2: Gestión de Riesgos y la Dimensión 1: Estimación

Correlaciones				
			Variable 2: Gestión de riesgos	Dimensión 1: Estimación
Rho de Spearman	Variable 1: Gestión de Riesgos	Coeficiente de correlación	1,000	,471**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	66	66
	Dimensión 2: Prevención	Coeficiente de correlación	,471**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	66	66

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Se determina el grado de correlación y nivel de la variable 1 de gestión de riesgo de la dimensión estimación.

Conclusión: el grado de correlación de las variables determinadas entre gestión de procesos y la dimensión dirección de la variable gestión administrativa, según Rho de Spearman es 0,471. Este resultado pone en evidencia una correlación positiva moderada, por consiguiente, el nivel de significancia es $p=0,000 < 0,05$. Resumiendo lo planteado, se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alterna (H_1), lo que nos permite concluir que la dimensión de prevención permite determinar una adecuada gestión de riesgo en los gobiernos locales para proyectos de inversión

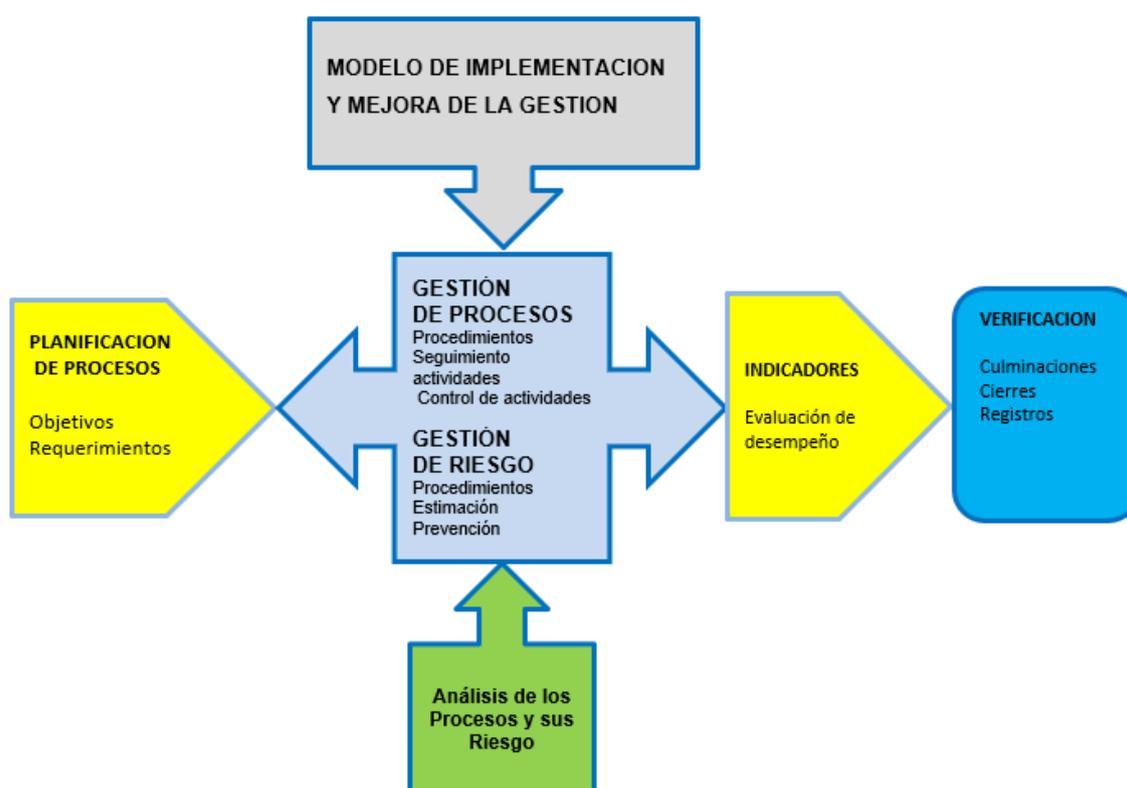
Modelo de Implementación

La Propuesta de Modelo se desarrolla para ser aplicado en Considerándose la Gestión por Procesos y Gestión de Riesgo en cualquier Proyecto de Inversión Ejecutado por Gobiernos locales, pues es flexible y dinámico donde permite determinar la planificación de Objetivos y requerimientos estos gestionarlos adecuadamente con un análisis en sus procesos y riesgo que se puedan presentarse, con esto para responder a las necesidades y destrabar los problemas posibles y evitándose escenarios de riesgo, dándose viabilización y celeridad en su flujo de Gestión, con mejores resultados en sus avances y secuencia de actividades siendo productivo y a satisfacción lográndose la culminación y cierre de proyectos.

este modelo genera cambios de lo habitual y/o Uniformismo de un régimen tradicional de los gobiernos locales, donde a través del reconocimiento de la adaptabilidad y la iniciativa propuesta en la administración y su Recurso Humano, orientándose al uso de herramientas o métodos de gestión básicamente simples no complejos ni costosos en sus procesos secuenciales que se ajusten a las particularidades de un Proyecto en Ejecución donde mucho se rige por la regulación normativa y formalidad.

Figura 39

Modelos Mapa de Implementación de Mejora de Gestión



Nota. El diagrama de modelo propone mejorar las gestiones por procesos y riesgos convirtiéndolas en analizables y medibles para su verificación.

Descripción de Propuesta del Modelo de Implementación

Implementación:

Activación funciones dinámicas, segmentando la información con procedimientos de capacitación simples, desarrollándose una creación de contenidos de trabajo.

Planificación de procesos:

Es planificar nuestra programación y secuencia de flujo de actividades mediante un mapa de procesos de la gestión del proyecto en ejecución.

Objetivos:

Determinar los objetivos para una adecuada ejecución e indicándose el término y cierre del proyecto Gestión por procesos; con la planificación se identifica la secuencia de procesos y se realiza el seguimiento, monitoreo y control.

Requerimientos:

Necesidades evaluadas de los diagnósticos y planificación dentro de los planes anuales y proporcionado por los usuarios.

Gestión de Riesgo:

Con la planificación y mapa de procesos se identifica y estima los escenarios de riesgo en la secuencia de trabajo donde se propone planes para ser evitados y/o mitigarlos durante la ejecución del proyecto.

Análisis de Procesos y Riesgo:

Se realiza reuniones de trabajo con un pensamiento exhaustivo de la conocimiento y adaptabilidad con los involucrados teniendo los objetivos para gestión de los procesos de secuencia de actividades y los riesgos previsibles a evitarse y mitigarlos.

Indicadores:

Durante y término se va midiendo el desempeño de trabajo de la gestión valorándose para su mejora continua y retroalimentación en la ejecución de proyectos sabiendo sus características y particularidad.

Verificación:

Son los logros de los objetivos y la ejecución secuencial adecuada con el más mínimo riesgo o ninguno para su satisfacción y beneficio. donde se registra y se declara en acta su culminación y sus cierres de proyecto financiero y técnico.

Contribución

Es importante y útil que los funcionarios de Gobierno Locales y Directivos de Empresas Ejecutoras tengan en consideración de su entorno y de las características de las designados que lo integren. siendo importante enriquecer las concepciones y conocimientos fomentando el interés y estimación hacia todo lo que es flujo de procesos y riesgo en su entorno de ejecución de proyectos.

Esto permitirá un mejor control de gestiones que conlleven a las dificultades ser el logro de los objetivos con resultados satisfactorios. Es por eso por lo que se insiste tal como lo menciona IAT (2009), se podrá alcanzar excelentes resultados de una gestión eficiente en la que entidades gestionen y tomen medidas de causa y consecuencia, con el fin de lograr sus objetivos mediante metodologías alternativas que permitan implementar un modelo de gestión que simplifique los procesos, actividades y proyectos planificados.

En consecuencia, es lógico y se justifica la Implementación de un Modelo de Mejora de gestiones por procesos y gestión de riesgo a fin de garantizar la efectividad y eficiencia de la secuencia de actividades de proyecto en ejecución para su buen término sin mayores imprevistos del caso, contribuyendo en el plazo y costo de beneficio social y utilidad empresarial.

V. DISCUSIÓN

De los resultados expuestos en el presente trabajo titulado “Modelo de Gestión por Procesos y Gestión de Riesgo de proyectos de Gobiernos Locales”, se discute sobre la hipótesis general, así como de las específicas:

Sobre la hipótesis general, se advierte que existe correspondencia entre la mejora de gestión por procesos y gestión de riesgo para la ejecución y culminación de inversiones en Gobiernos Locales, según los resultados obtenidos a través del método de correlación Rho de Spearman se evidencia la correlación positiva moderada de 51% (0,511) y una significación bilateral de 0,000 entre la variable gestión por procesos y gestión de riesgo, por lo cual si existe un relación positiva moderada entre la variable 1 y 2 estudiadas.

De la hipótesis específica 1, se nota que hay una relación entre la implementación de gestión por procesos y de riesgo en la mejora de la ejecución y culminación de los proyectos de inversión (ciclo de proyectos); acorde a la contrastación de hipótesis se aprecia la incidencia de la gestión por procesos en la planificación con un nivel de correlación positiva moderada de 50% (Rho de Spearman=0,507), también tuvo una significancia bilateral de 0,000; con los datos expuestos, se afirma la asociación positiva moderada y significativa con respecto a la gestión por procesos y la planificación de la ejecución de proyectos. En consecuencia, se afirma que el indicador Planificación si tiene incidencia de manera significativa en la Gestión por Procesos de los proyectos en los Gobiernos Locales.

De la hipótesis específica 2, se sostiene que existe relación entre las mejoras de Gestión por Procesos y la Gestión de Riesgos. Según los resultados, se encontró una correspondencia positiva moderada entre la Gestión por Procesos y su indicador Ejecución, así como lo demuestra el coeficiente de Rho de Spearman con un 50% (0,501) y una significancia bilateral de 0,001. Así, se corrobora la asociación positiva moderada y significativa con respecto a la Gestión por Procesos y la Ejecución en los proyectos. En consecuencia, se concluye que el indicador Ejecución de la dimensión Gestión por Procesos sí tiene incidencia de manera significativa en la Gestión por Procesos de los proyectos en los Gobiernos Locales.

Sobre el resultado de las hipótesis y la contrastación de estas, se advierte que sí existe relación entre la mejora de Gestión por Procesos y Gestión de Riesgo con la ejecución y culminación de inversiones en Gobiernos Locales. Así mismo, se corrobora que sí existe la relación entre la implementación de la Gestión por Procesos y Gestión de Riesgo con la mejora en el ciclo de proyectos y también sí existe relación entre las mejoras de Gestión por Procesos con la Gestión de Riesgos, con lo cual el modelo propuesto demuestra ser aplicativo para la mejora de gestiones en Gobiernos Locales para la realización de proyectos de inversión.

Bajo este punto, en base a lo indicado en los antecedentes y marco teórico, es necesaria la implementación de mejora de procesos, para el logro de los objetivos, en ese sentido cabe indicar que la aplicación de procedimientos de control en la ejecución, así como las herramientas de gestión como el *Balanced Scorecard*, el *Lean Constructions*, o el BIM permiten una adecuada gestión y gerenciamiento de los proyectos en general, pero es necesario asociarlos y vincularlos a la normativa vigente, a través de espacios que fomenten la Gestión por Resultados y sus variantes, a fin de que las evaluaciones post inversión brinden los indicadores de logros respectivos, evitando, para quienes formamos parte del ciclo del proyecto, problemas con las entidades de control como la Contraloría General de la República (CGR), muchos de los cuales son judicializados.

Actualmente, es necesario trabajar en conjunto a través del control concurrente, el sistema de control interno, el cual hace énfasis en la Gestión de Riesgo; en ese sentido las dimensiones Gestión por Proceso y Gestión de Riesgos —de la variable 1 o también llamada independiente— toman importancia, ya que son base dentro de la prospectiva, la cual implica anteponerse a futuros escenarios, lo que conlleva a documentar no solo a través de un Cuaderno de Obra como referencia principal al control, sino a métricas que permitan definir políticas y una adecuada toma de decisiones.

Para efecto de la discusión, se toma como referencia cuatro investigaciones descriptivas, las cuales por sus características permiten demostrar que la Gestión por Procesos y Gestión de Riesgo, así como el análisis de información y la medición de indicadores hacen que las organizaciones puedan documentar sus flujos de procesos y riesgo previsible, y así a través de estos realicen una adecuada toma de decisiones.

En primer lugar, la investigación “Modelo de Gestión para el Mejoramiento del área Sistema Integrado de Gestión de M&P Inter Consulting SAC, 2018”, tiene como base la integración de los procesos, esto como premisa de la mejora integral, bajo el esquema de ISO 9001, teniendo como base el área contable. El resultado de la misma implicó la mejora en productividad del área mediante la creación de los mecanismos necesarios para que la mejora sea continua.

Bajo el mismo esquema, la tesis “Propuesta de estandarización y mejora de procesos del área de gerencia de proyectos de construcción aplicando herramientas de LEAN CONSTRUCCIÓN y BPM”, que tiene como objetivo minimizar el tiempo en la ejecución de proyectos, considerando su liquidación y posterior cierre con el empleo de LEAN y BPM, herramientas de gestión de infraestructura y mejora de procesos y riesgos. Para ambos casos el modelamiento de flujos de procesos y de riesgo determina la base para un buen gerenciamiento, lo que permitirá evitar el tiempo de retraso en la culminación y cierre de proyectos. Esta investigación se relaciona con la presente tesis y, efectivamente, queda demostrado que la implementación de mejora de Gestión por Procesos y Gestión de Riesgo debidamente planificados y preventivos determinan una exitosa ejecución.

Según el Ing. Yassemar Raga en su “Propuesta de un sistema de indicadores de gestión de costo y tiempo para el control de proyectos de construcción en la gerencia de proyectos”, explica la necesidad de implementar organizacional y/o funcionalmente la gerencia de proyectos como herramienta de gestión y mejora, a través de indicadores que permitan una adecuada toma de decisiones, y así mejorar la gestión en los proyectos.

En general, una mala toma de decisiones puede tener impactos no deseados en los proyectos tales como su no culminación o puede tener impactos en los clientes a medida que estos empiezan a perder confianza en la gerencia de la organización (Cortez Berrospi, 2019).

Contrastando las propuestas revisadas con los resultados expresados en la evaluación, se considera como común denominador la mejora de la Gestión por Procesos y Gestión de Riesgo como la implementación de una gerencia de proyectos. Básicamente tanto en el sector público como en el privado, se contempla para la ejecución a un ingeniero residente y supervisores de obras, hecho que repercute básicamente en la ejecución de la infraestructura física, y contempla la ejecución de otros componentes, y esto es un defecto básicamente en la ejecución del proyecto, el

cual pone un mayor énfasis en la infraestructura física u obra civil como de todo un proyecto al no contemplar otros aspectos y acciones, este es el punto discordante: más que un supervisor, se requiere contar con un gerente de proyecto cuya competencia sea la integralidad de la inversión, la evaluación de los indicadores, la toma de decisiones y brindar soluciones, y así evitar retrasos y demoras, este es un vacío normativo con un exceso de tramitología, en el cual los plazos se hacen más largos, la toma de decisiones no se concreta, debido a competencias distintas entre el ejecutor y el área usuaria, y así se elevan los costos de la obra civil y, en consecuencia, no se llega a concluir el proyecto en su totalidad, por lo cual, se cierra o liquida un componente del proyecto, hecho que perjudica a la organización debido a que no se puede programar la operatividad mientras no se haya cerrado totalmente.

Por lo expuesto, el Modelo Propuesto permitirá un mejor control de gestiones que conlleve a evitar las dificultades mencionada y a lograr los objetivos con resultados satisfactorios; en consecuencia, es lógico y se justifica la implementación del Modelo de Mejora de Gestión por Procesos y Gestión de Riesgo con el fin de garantizar una efectividad y eficiencia en los proyectos de inversión de Gobiernos Locales, para su buen término sin mayores imprevistos del caso, y así contribuir con el plazo establecido y con el costo de beneficio con impacto social y utilidad empresarial.

VI. CONCLUSIONES

- a. Se determina la relación existente entre la implementación del “Modelo de Mejora de Gestión por Procesos y Gestión de Riesgos” —propuesta por el autor de esta investigación— con la ejecución y culminación de proyectos de inversión en Gobiernos Locales. El 70% de las encuestas confirma la vinculación señalada; además, el coeficiente Rho de Spearman presentó un valor de correlación del 51% ($r=0,511$), y con ello se evidencia la relación positiva moderada y estadísticamente significativa. En otras palabras, esta relación expresa que la implementación de dicho modelo logra una mejor eficiencia en la ejecución y culminación de proyectos de inversión en Gobiernos Locales.

Hay que destacar que el “Modelo de Mejora de Gestión por Procesos y Gestión de Riesgos” se encuentra dentro de las políticas estatales y de estándares internacionales; y que además toma en cuenta la política estatal de Gestión por Resultados.

- b. Se comprueba que la Gestión por Procesos tiene un efecto positivo sobre la ejecución y culminación de proyectos de inversión en Gobiernos Locales. Ello se sustenta en que el 60% de encuestados vinculan la implementación de la Gestión por Procesos con una mejora de los cronogramas de planificación del ciclo de proyectos. Además, el coeficiente Rho de Spearman mostró un valor de correlación del 50% ($r=0,507$). Ello confirma que la dimensión Gestión por Procesos y, en especial, su indicador Planificación tiene una relación positiva moderada y estadísticamente significativa con la ejecución y culminación de proyectos de inversión en Gobiernos Locales.
- c. Se establece una relación entre la dimensión Gestión por Procesos con la dimensión Gestión de Riesgo. Ello se sustenta en que el 70% de los encuestados notan nexos entre la mejora de Gestión por Procesos con la Gestión de Riesgos, debido a que ambas dimensiones presentan una similitud de gestiones de sus flujos que parten de la planificación y siguen en paralelo las secuencias cronogramadas del proyecto. Además, el coeficiente Rho de Spearman muestra un valor de correlación del 47% ($r=0,471$) y una significancia

bilateral de 0, 0001. Con ello, se sostiene que entre ambas dimensiones hay una relación positiva moderada y estadísticamente significativa. De esa manera, se afirma también que la dimensión Gestión de Riesgo con sus dos indicadores Estimación y Prevención deben tenerse muy en cuenta para una adecuada toma de decisiones, y así evitarse riesgos previsible en la secuencia de ejecución, y de esa manera lograr una óptima ejecución y culminación de los proyectos de inversión en Gobiernos Locales.

VII. RECOMENDACIONES

- a. La tendencia general conlleva a la implementación de mapas de procesos que permitan mejorar la capacidad operativa de los gobiernos locales en la ejecución de proyectos. El bajo nivel de ejecución presupuestal en inversiones con un promedio del 60% desde el año 2017 se debe i) a inadecuados procesos de gestión de inversiones, ii) a un marco normativo no socializado, a pesar de que se cuenta con la interoperabilidad entre los distintos actores que conforman las instituciones como el MEF, Inversión Pública, Presupuesto Público o Contrataciones del Estado, iii) a la duplicidad de información en el registro y control de los proyectos como en el MEF y la CGR, con aplicativos distintos como es seguimiento de inversiones e Infobras, aunque en este año se firmó el convenio para evitar tal duplicidad (aún en proceso de implementación), iv) a la poca articulación entre el MEF con el CEPLAN, a pesar de realizar los esfuerzos para la articulación de objetivos, acciones o la planificación de las inversiones, y v) a un marco normativo que, además de no socializado, es diverso, lo cual promueve la informalidad en las unidades ejecutoras locales.

Por ello, la implementación del "Modelo de Mejora de Gestión de Procesos y Gestión de Riesgo" dinamiza y agrega valor para una mejor ejecución y culminación de los proyectos de inversión en Gobiernos Locales. Dicho Modelo permitirá el logro de los objetivos de acuerdo a lo planteado en los proyectos de inversiones; y, de esa manera, también se obtiene la retroalimentación y estandarización de sus flujos de proceso y riesgo. En base a esto, se puede realizar propuestas para que la integración se dé a nivel normativo.

- b. La documentación de los procesos en las dimensiones Procesos y Riesgos, genera una línea de base que permite tomar decisiones y nuevas acciones en la mejora de la ejecución de proyectos. Las investigaciones de referencia en sus conclusiones concuerdan en que una adecuada Gestión de Procesos y Gestión de Riesgos implica el cumplimiento en la ejecución de proyectos. Así mismo es viable lograr un valor agregado mediante un análisis de la Gestión por Procesos y Gestión de Riesgo en la etapa inicial de ejecución de proyectos. De esa manera, se dinamiza y mejora las gestiones internas donde se puede

establecer una organización horizontal, cuyos requerimientos están direccionados a los objetivos y al logro de los resultados, además de aportar con un valor agregado en beneficio del Gobierno Local y de impacto relevante al Usuario.

También se sugiere la Evaluación en el Mejoramiento de Procesos para tener en cuenta los riesgos, y de esa manera no generar incertidumbre en la Gestión de Procesos durante la ejecución del proyecto de inversión.

- c. En los Gobiernos Locales, se requiere mejorar sus procesos y evidenciar los riesgos en primera instancia de acuerdo con el marco normativo vigente, el cual establece contar con mapas de procesos definidos con indicadores que fortalezcan el Gerenciamiento de Gestión de los Proyectos.

En otras palabras, las tendencias en Gerencia de Proyectos deben de implementarse en forma integral, ya que la Gerencia es parte efectiva desde el inicio del ciclo de proyecto, y que tiene énfasis en la planificación, la cual no solo es una política de estado, sino también un recurso importante en la Gestión Privada. Contar con estándares en Gerencia de Proyectos, por Procesos y de Riesgos implica realizar análisis de los resultados de las inversiones en los Gobiernos Locales. Así el Modelo propuesto no solo es un modelo, sino también se trata de un marco referencial, el cual es de aplicabilidad en todo tipo de organización.

Para una Implementación del “Modelo de Gestión por Procesos y Gestión de riesgo” se debe invertir recursos y aplicaciones para un planeamiento dinámico organizativo, mediante resultados y Gerenciamiento Administrativo oportunos en tiempo y costo. Es pertinente la utilización de la tecnología con las metodologías básicas, lo que permitirá una adecuada toma de decisiones en línea; esto se viene demostrando con las herramientas empleadas en el trabajo remoto, en las reuniones virtuales, y así se brinda viabilidad y flujo en las Gestiones de Proyectos.

Finalmente, el “Modelo de Mejoramiento Integral de Procesos y Riesgo”, se puede replicar en todos los sectores relacionados con la Inversión Privada y Pública, que mantienen Indicadores de Gestión para Planeamiento Oportuno, y así disminuyen sus riesgos económicos y sociales de impacto.

REFERENCIAS

- Algahtany, M., Alhammadi, Y., & Kashiwagi, D. (2016). Introducing a New Risk Management Model to the Saudi Arabian Construction Industry. *Procedia Engineering*, 145, 940-947.
- Álvarez, M., Chávez, M., & Moreno, S. (2010). *El Balance ScoreCard - Una herramienta para la planeación estratégica*. Obregón: Instituto Tecnológico de Sonora.
- Ander, E., & Aguilar, M. (2003). *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. (18° edición). Editorial LUMEN/HVMANITAS.
- Aguilar, R. A. (2016). *Propuesta de indicadores clave en proyectos de edificación*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Pontificia Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/7461>
- Armendáriz, E., Contreras, L., & Hirs, J. (2021). *Planificación y priorización ex ante de la inversión pública en los Países andinos*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Amorós, G. (2019). *Mejora Continua sin Límites; herramientas kaizen para Ingenieros Lean*. Ed. Círculo rojo.
- Beriguete, A. C. (2011, 16 de diciembre). *Actividades de la Gestión de Proyectos: iniciación, planificación, ejecución, control y cierre*. <https://www.eoi.es/blogs/awildacarolinaberiguete/2011/12/16/actividades-de-la-gestion-de-proyectos-iniciacion-planificacion-ejecucion-control-y-cierre/#:~:text=EJECUCION.,caso%20de%20que%20surjan%20problemas>
- Boholm, A. (2010) On the organizational practice of expert-based risk management: A case of railway planning. *Risk Management* 12 (4), 235–255.

- Botero, L. F., Álvarez, M. E., & Ramírez, C. A. (2007). *Iniciativa colombiana en la definición de indicadores de desempeño como punto de partida de un sistema de referenciación para la construcción*. *Ambiente Construído*, 89-102.
- Briceño, M. A. (2015). *Organiza una Empresa, Mapeando sus Procesos. Una guía clara, práctica y sencilla para modelar los procesos de una Organización*. Ed. Grupo Rodrigo Porrúa, Mexico.
- Cadillo, G., Valentín, L., & Huiré, E. (2022). Género y desarrollo de habilidades blandas en el ámbito educativo durante la pandemia por COVID -19. *Revista ConCiencia EPG*, 7(2), 1-15.
- Cantón, I. (2010). Introducción a los Procesos de Calidad. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, 8(5), 45-53.
- Carvajal Zambrano, G. V., Valls Figueroa, W., Lemoine Quintero, F.A., & Alcívar Calderón, V. E. (2017). *Gestión por procesos. Un principio de la gestión de calidad*. Ed. Mar Abierto. https://issuu.com/marabierto/learn/docs/gestion_por_procesos
- Choque, R. (2011). *Planeamiento Estratégico y cuadro de mando integral en la gestión pública. (Balance Scorecard)*. Ed. Concytec
- Gerencia de Control de Servicios Públicos Básicos. (2019). *Reporte de obras paralizadas 2019*. Contraloría General de la República. https://doc.contraloria.gob.pe/estudios-especiales/documento_trabajo/2019/Reporte_Obras_Paralizadas.pdf
- Cordón, E., Vidal, M., & Ferrón, V. (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. *Universia Business Review*, (31),82-101.
- Cortes, E. (2019). *Lean Construcción, Herramienta para el Mejoramiento de la Gestión en la Industria de Construcción*. Juan Carlos Uribe Cortes. <https://juancarlosuribecortes.com/>

CPAL Naciones Unidas (2018). *Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe*. Organización de las Naciones Unidas.

Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). *Decreto Supremo N°004-2013-PCM* (9 de enero 2013). El Peruano. <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>

Enderica, O., D'Armas, M., Bermeo, R., López, M., Tinoco, E., & Carrión, G. (2018). Buen liderazgo, una experiencia en el crecimiento empresarial de las PYME. *Espacios* 39(42), 4–14.

Escuela Nacional de Administración Pública & Secretaría de Gestión Pública. (2021). *Gestión por procesos para la Administración Pública*. Plataforma digital única del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/2613247-gestion-por-procesos-para-la-administracion-publica>

Fernández, M. (2007). La problemática del riesgo en los proyectos de infraestructura y en los contratos internacionales de construcción. *Revista E-Mercatoria*, 6, 1–29.

Flores, M. (2019, 22 de agosto). ¿Qué es la implementación de un proyecto? <https://www.taskenter.com/blog/nwarticle/57/1/que-es-la-implementacion-de-un-proyecto>

Franke, A. (1987). Risk analysis in project management. *International Journal of Project Management*, 5, 29-34.

Goodstein, L. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Editorial Mc Graw Hill..

González, A., Leal, L., Martínez, D., & Morante, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de administración*, 15(28), 1-13

- Granda Revilla, G., & Trujillo Fernández, R. (2012). *La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones*. Madrid: Ministerio de Industria, Energía y Turismo - Gobierno de España.
- Gordillo, V., & Acuña, C. (2018). *Planificación y control de proyectos*. PM CERTIFICA
- Gutiérrez, A., & Oliva, E. (2010). *El sector de la construcción en Perú - Informes Sectoriales: oportunidades de inversión y cooperación empresarial*. Lima: ICEX Instituto Español de Comercio Exterior.
- Herbane, B. (2010). Small business research: Time for a crisis-based view. *International Small Business Journal* 28(1): 43–64.
- Huidobro, J., Heredia B., Salmona, M., & Alvarado, L. (2009). Inclusión de la gestión de riesgos en el estudio de ofertas para licitaciones de proyectos de construcción. *Revista de la construcción* 8(2): 59–70.
- IAT (Innovación y Tecnología). (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología. https://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documento/adjuntos/Guia%20para%20una%20gestion-basada-procesos.pdf
- Kadarova, J., & Demecko, M. (2016). New approaches in Lean Management. *Procedia Economics and Finance*, 39 (1), 11-16. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30234-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30234-9)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (1996). *El Cuadro de Mando Integral - Cómo traducir y poner en práctica la estrategia*. Harvard Business Press.
- Lalonde, C., & Boiral, O. (2012). Managing risks through ISO 31000: A critical analysis. *Risk Manag* 14, 272–300.

- La Torre, R. (2012). El liderazgo situacional como herramienta fundamental de productividad en las organizaciones empresariales. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 9(1), 55-61.
- López, M. M., & Salgarriaga, M. G. (2015) *Modelos de Sistema de Gestión por Procesos en la Municipalidad de Oyotun* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Piura]. Repositorio de la Universidad Nacional de Piura. <https://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/1441/MAE-ADM-LOP-SAL-2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Luna Villareal, K. (2017). *Indicadores de Desempeño en Empresas Promotoras Constructoras de Vivienda: el caso de México* [Tesis de doctorado, Universitat Politècnica de València]. Repositorio Institucional de la Universitat Politècnica de València. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/90447/LUNA%20-%20Indicadores%20de%20desempe%C3%B1o%20en%20empresas%20promotoras%20constructoras%20de%20vivienda.%20El%20caso%20de%20M%C3%A9xico.pdf?sequence=1>
- Majluf, Y. N. (2019). *Propuesta de estandarización y mejora de procesos del área de gerencia de proyectos de construcción aplicando herramientas de Lean construction y BPM* [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. <http://hdl.handle.net/10757/651719>
- Mariano, G. (2022). *Gestión del talento humano y control de la corrupción*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Martínez, E. Souza, E. y García, A. (2022). Modelo de liderazgo saludable integral y su desarrollo como competencia psicosocial adaptativa en ambientes organizacionales complejos. *Administración y Organizaciones*, 25(48), 47-63.
- Mattos, A. D., & Valderrama, F. (2014). *Métodos de Planificación y Control de Obras del diagrama de barras al BIM*. Ed. REVERTE S.A.

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Seguimiento de la Ejecución Presupuestal (Consulta amigable)*. Portal de Transparencia Económica: Información Económica. https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100944&lang=es-ES&view=article&id=504
- Morales, O., Barrera, A., Rodríguez, M., Romero, C., & Távora, R. (2014). Modelo de gestión de la innovación para los gobiernos locales del Perú. Repositorio de la Universidad ESAN. https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/125/Gerencia_para_el_desarrollo_35.pdf
- Moro, M. (2018). *Análisis de la mejora continua de la calidad de un Servicio de Farmacia certificada por la Norma ISO 9001. Evolución de 8 años* [Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio de la Universidad Complutense de Madrid. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/46479/1/T39597.pdf>
- Olivarez, S. B. (2018). *Modelo de Gestión para el Mejoramiento del área Sistema Integrado de Gestión de M&P Inter Consulting SAC, 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/29312>
- Peña, B. (2021). Liderazgo y gestión empresarial: Modelo de liderazgo global de cambio. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 723-740.
- Pérez, J. (2009). *Gestión por procesos*. ESIC EDITORIAL.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. ESIC EDITORIAL.
- Consejo Privado de Competitividad. *Informe de competitividad 2020*. (2020). Puntoaparte: bookvertising. https://www.compite.pe/wp-content/uploads/2019/11/CPC_Peru_INC-2020_Libro-Web-Paginas.pdf

- Consejo Privado de Competitividad. *Informe de competitividad 2021*. (2021).
Puntoaparte: bookvertising. https://www.compite.pe/wp-content/uploads/2021/01/Brochure-Informe-de-Competitividad-2021-CPC_Digital.pdf
- Ramírez, G. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad y Empresa*, 15(25), 5-11.
- Raga, Y. (2015). *Propuesta de un sistema de indicadores de gestión de costo y tiempo para el control de proyectos de construcción en la gerencia de proyectos. Caso: gerencia de proyectos empresa ININCA* [Tesis de maestría, Universidad de Carabobo]. DSpace Mobile.
<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2421/yraga.pdf?sequence=1>
- Santos, E., & Ferreira, S. (2022). An Introductory BIM Course for Engineering Students. *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, 146, 880-890.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. Sexta Ed. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2020). *Implementación de la gestión por procesos en la administración pública*. Plataforma digital única del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/2065136-implementacion-de-la-gestion-por-procesos-en-la-administracion-publica>
- Smith, D., & Fischbacher, M. (2009). The changing nature of risk and risk management: The challenge of borders, uncertainty and resilience. *Risk Management* 11(1), 1–12.

Soto, D., Rivera, L., Orobio, A. y Cuadros, A. (2018). Evaluation of the impact of schedule risks in a road infrastructure Project. *Espacios*, 39(47), 14–31

Vera, F. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de educación superior: clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *REVISTA AKADEMÈIA*, 7(1), 53-73.

ANEXOS

Anexo 1 Instrumentos (Cuestionario)

Está dirigida al personal de las áreas de inversiones: Planeamiento, OPMI, Unidades Formuladoras, Unidades Ejecutoras de Inversiones, Consultoras externas.

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

Variable Gestión de Procesos							
Dimensión		Indicadores	1	2	3	4	5
PLANIFICACION	1	LAS INVERSIONES SE PROGRAMAN ADECUADAMENTE				x	
	2	SE CUMPLEN CON LOS PLAZOS ESTABLECIDOS PARA LA PROGRAMACIÓN DE LAS INVERSIONES				x	
	3	LAS INVERSIONES PROGRAMADAS CUENTAN CON PRESUPUESTO PROGRAMADO PARA SU EJECUCIÓN					x
	4	SE CUENTA CON PROCESOS IDENTIFICADOS PARA LA PROGRAMACIÓN DE LAS INVERSIONES					
	5	LAS INVERSIONES PROGRAMADAS RESPONDEN A LOS OBJETIVOS PROPUESTOS EN LOS PLANES TERRITORIALES	x				
	6	EXISTE UNA ADECUADA PROGRAMACIÓN EN LOS PLANES DE CONTRACCIONES VERSUS EL DE INVERSIONES			x		
	7	LOS PLANES DE INVERSIONES Y CONTRATACIONES APROBADOS SUFREN VARIACIONES EN EL AÑO				x	
EJECUCION	8	SE CUENTA COMITÉ DE INVERSIONES	x				
	9	EN LA TOMA DE DECISIONES EL PESO ES MÁS POLÍTICO QUE TÉCNICO				x	
	10	LA PREINVERSIÓN SE REALIZA CON LÍNEA DE BASE DADA POR LOS INVOLUCRADOS O GABINETE			x		
	11	TOMANDO EN CUENTA LA PREG. ANTERIOR AL MOMENTO DE LA EJECUCIÓN DE CUENTA CON IMPREVISTOS	x				
	12	EXISTE RELACIÓN ENTRE LA PREINVERSIÓN E INVERSIÓN TÉCNICA				x	
	13	SE CUENTA CON PROCESOS IDENTIFICADO Y VALIDADOS PARA LOS PROCESOS DE CONTRATACIONES	x				
	14	SE CUENTA CON DIRECTIVAS PARA INTERNAS ESTANDARIZADAS PARA LOS DIVERSOS TIPOS DE CONTRATACIONES	x				
	15	SE CUENTA CON PROCESOS IDENTIFICADOS Y VALIDADOS PARA LA FIRMA DE CONTRATOS	x				
	16	LA VALIDACIÓN DE LOS EXPEDIENTES TÉCNICOS POR PARTE DE CONTRATISTAS AL MOMENTO DE INICIAR LAS EJECUCIONES SUFRE VARIACIONES					x
	17	EXISTE VARIACIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS CRONOGRAMAS DE EJECUCIÓN					x
	18	LA ORGANIZACIÓN CUENTA CON PROCESOS IDENTIFICADOS Y VALIDADOS PARA EL PAGO DE LAS VALORIZACIONES			x		
	19	LAS UNIDADES EJECUTORAS CUANTA CON PROCESOS IDENTIFICADOS Y VALIDADOS PARA LA PRESENTACIÓN DE LOS INFORMES DE AVANCE Y/O VALORIZACIONES			x		
	20	LAS INVERSIONES EJECUTADAS SE LIQUIDAN Y CIERRAN DENTRO DE LOS PLAZOS PREVISTOS		x			
	21	SE HA IDENTIFICADOS PROBLEMAS CON CONSULTORES Y/O CONTRATISTAS POR INCUMPLIMIENTO DE PAGOS				x	

Variable Gestión de Riesgos							
Dimensión		Indicadores	1	2	3	4	5
EESTIMACION	22	SE HA IDENTIFICADO RIESGOS EN LA PROGRAMACIÓN DE LAS INVERSIONES					x
	23	LOS PROCESOS IDENTIFICADOS EN LA PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE INVERSIONES CONTEMPLAN LA GESTION DE RIEGOS			x		
	24	SE HA ELABORADO O CUENTA CON PLANES DE GESTIÓN DE RIEGOS			x		
	25	SE CUENTA CON PRESUPUESTO DE CONTINGENCIA PARA INVERSIONES DE EMERGENCIA		x			
PREVENCION	26	LOS PROCESOS IDENTIFICADOS EN LAS DISTINTAS FASES DE LA EJECUCIÓN CONTEMPLAN LA GESTION DE RIEGOS	x				
	27	LOS CRONOGRAMAS DE EJECUCIÓN CONTEMPLAN LA GESTION DE RIEGOS	x				
	28	DE CONTAR CON GESTION DE RIEGOS, SE CUENTA CON PLANES DE CONTINGENCIA			x		
	29	EL ÓRGANO DE CONTROL HA REALIZADO OBSERVACIONES A INVERSIONES EN PROCESO O EJECUTADAS			x		
	30	CONSIDERA UN RIESGO EL NO LIQUIDAR O CERRAR LAS INVERSIONES					x

Anexo 2 Documentos para validar los instrumentos de medición

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	VERIFICACIÓN
1: GESTION POR PROCESOS	La Gestión de Procesos es un enfoque disciplinario para identificar, diseñar, ejecutar, documentar, medir, monitorear, controlar y mejorar los procesos de negocio, automatizados o no, para lograr resultados consistentes y alineados con los objetivos estratégicos de la organización. (Garr Capote (2015))	La aplicación de mejora de procesos permite poder aplicar distintos parámetros para metodologías para optimizar el logro de objetivos determinados en la planificación y poder evaluar la ejecución	PLANIFICACION	ELABORACION DE PLANES Y MANUALES	NOMINAL	INFORMES TECNICOS
			EJECUCION	% DE AVANCE FISICO % DE AVANCE FINANCIERO		CUADERNOD E OBRA, CRONOGRAMAS REGISTRO CONTABLE, GASTO EN INVERSION
2: GESTION DE RIESGO	La gestión del riesgo se define como el proceso de identificar, analizar y cuantificar las probabilidades de pérdidas y efectos así como de las acciones preventivas, correctivas y reductivas correspondientes que deben emprenderse. Mora y Barrios	Permite identificar los factores de riesgo en la planificación y ejecución de proyectos	ESTIMACION	ANALISIS DE ESCENARIOS, MATRICES DE RIESGO	NOMINAL	EVALUACION DE PROCESOS, MATRICES DE MEDICION
			PREVENCION			REGISTROS E INFORME

Fuente: Elaboración propia.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CUESTIONARIO

Dimensión	Indicadores	EXISTENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD	
		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
PLANEACIÓN	1. LAS INVERSIONES O PROGRAMAS ASOCIADOS RESPONDE A LOS PLANES DE INVERSIÓN	X		X		X	
	2. SE CUMPLEN CON LOS PLAZOS ESTABLECIDOS PARA LA PROGRAMACIÓN DE LAS INVERSIONES	X		X		X	
	3. LAS INVERSIONES PROGRAMADAS CUENTAN CON PRESUPUESTO PROGRAMADO PARA SU EJECUCIÓN	X		X		X	
	4. SE CUENTA CON PROCESOS DEFINIDOS PARA LA PROGRAMACIÓN DE LAS INVERSIONES	X		X		X	
	5. LAS INVERSIONES PROGRAMADAS RESPONDE A LOS OBJETIVOS PREESTABLECIDOS EN LOS PLANES DE INVERSIÓN	X		X		X	
	6. EXISTE UNA ASIDUA PROGRAMACIÓN EN LOS PLANES DE CONTRATACIONES VIGENTES (LÍNEAS DE INVERSIÓN)	X		X		X	
	7. LOS PLANES DE INVERSIÓN Y CONTRATACIONES APROBADOS SUFREN VARIACIONES EN EL AÑO	X		X		X	
	8. SE CUENTA CON COMITÉ DE INVERSIONES	X		X		X	
	9. EN LA TOMA DE DECISIONES EL PÉDRO ES MÁS POLÍTICO QUE TÉCNICO	X		X		X	
	10. LA PERMISIÓN DE REALIZAR CON LINEA DE BASE DADA POR LOS INDICADORES O PARÁMETROS	X		X		X	
	11. TOMANDO EN CUENTA LA PRESIÓN INTERNA EL MOMENTO DE LA EJECUCIÓN DE CUENTA CON IMPULSOS	X		X		X	
	12. EXISTE RELACIÓN ENTRE LA PERMISIÓN Y INVERSIÓN TÉCNICA	X		X		X	
	13. SE CUENTA CON PROCESOS DE IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN PARA LOS PROYECTOS DE CONTRATACIONES	X		X		X	
14. SE CUENTA CON DIRECTIVAS PARA INTERNAS ESTANDARIZADAS PARA LOS DIVERSOS TIPOS DE CONTRATACIONES	X		X		X		
15. SE CUENTA CON PROCESOS DE MONITOREO Y VALORACIÓN PARA LA FIRMA DE CONTRATACIONES	X		X		X		
16. LA VALORACIÓN DE LOS EXPERTOS TÉCNICOS POR PARTE DE CONTRATACIONES AL MOMENTO DE REALIZAR LAS EJECUCIONES SUPLEN VARIACIONES	X		X		X		
17. EXISTE VARIACIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS ENTREGABLES DE EJECUCIÓN	X		X		X		



Criterio	Indicadores	PERTINENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD	
		SI	NO	S	NO	SI	NO
ESTIMACION	28 LA ORGANIZACIÓN CUENTA CON PROCESOS IDENTIFICADOS Y VALIDADOS PARA EL FASEO DE LAS VALORACIONES	X		X		X	
	29 LAS LINEAS DE LIDERAZGO CUENTA CON PROCESOS IDENTIFICADOS Y VALIDADOS PARA LA IDENTIFICACION DE LOS NIVELES DE AVANCE Y/O SALUDACIONES	X		X		X	
	30 LAS INVERSIONES EDUCATIVAS DE LOGROAN Y CEBIRAN DENTRO DE LOS PLAZOS PREVISTOS	X		X		X	
	31 SE HA IDENTIFICADO PROBLEMAS CON CONSULTORES Y/O CONTRATISTAS POR INCUMPLIMIENTO DE PAGOS	X		X		X	
EVALUACION	22 SE HA IDENTIFICADO RIESGOS EN LA PROGRAMACION DE LAS INVERSIONES	X		X		X	
	23 LOS PROCESOS EMPLEADOS EN LA PLANEACION Y PROGRAMACION DE INVERSIONES CONTEMPLAN LA GESTION DE RIESGOS	X		X		X	
	24 SE HA ELABORADO CUENTA CON PLANES DE GESTION DE RIESGOS	X		X		X	
	25 SE CUENTA CON INSTRUMENTOS DE CONCIENCIA PARA INVERSIONES DE URGENCIA	X		X		X	
	26 LOS PROCESOS IDENTIFICADOS EN LAS DIVERSAS FASES DE LA EJECUCION CONTEMPLAN LA GESTION DE RIESGOS	X		X		X	
	27 LOS ORGANISMOS DE EJECUCION CONTEMPLAN LA GESTION DE RIESGOS	X		X		X	
PREVISION	28 SE CUENTA CON GESTION DE RIESGOS, SE CUENTA CON PLANES DE CONCIENCIA	X		X		X	
	29 EL ORGANISMO DE CONTROL HA REALIZADO OBSERVACIONES A INVERSIONES EN PROCESO O CANCELADAS	X		X		X	
	30 CONCIENCIA UN RIESGO SI NO LOGRAN O CERRAN LAS INVERSIONES	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador: **DR. CARLOS JACINTO LA ROSA LONGOBARDI** DNI: 88093718

Especialidad del validador: **Doctor en Educación, docente en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle y la Universidad Nacional Tecnológica del Cono Sur de Lima**

*Relevancia: El ítem considerado el concepto técnico formulado.
 *Ejecución: El ítem es apropiado para registrar el componente e
 *Ejecución específica del contrato
 *Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem en
 términos, suceso y directo.

Nota: Suficiencia se aplica únicamente cuando los ítems planteados
 en subítemes para medir la dimensión

Santiago de Surco, 27 de octubre de 2021



Firma del Experto Informante.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION	VERIFICACION
1: GESTION POR PROCESOS	La Gestión de Procesos es un enfoque disciplinario para identificar, diseñar, ejecutar, documentar, medir, monitorear, controlar y mejorar los procesos de negocio, automatizados o no, para lograr resultados consistentes y alineados con los objetivos estratégicos de la organización." (Gart Capote [2015])	<p>La aplicación de mejora de procesos permite poder aplicar distintos parámetros y metodologías para optimizar el logro de objetivos determinados en la planificación y poder evaluar la ejecución</p>	PLANIFICACION	ELABORACION DE PLANES Y MANUALES	NOMINAL	INFORMES TECNICOS
			EJECUCION	% DE AVANCE FISICO % DE AVANCE FINANCIERO		CUADERNOS E OBRA, CRONOGRAMAS REGISTRO CONTABLE, GASTO EN INVERSION
2: GESTION DE RIESGO	La gestión del riesgo se define como el proceso de identificar, analizar y cuantificar las probabilidades de pérdidas y efectos así como de las acciones preventivas, correctivas y reductivas correspondientes que deben emprenderse. Mora y Barríos	Permite identificar los factores de riesgo en la planificación y ejecución de proyectos	ESTIMACION	ANALISIS DE ESCENARIOS, MATRICES DE RIESGO	NOMINAL	EVALUACION DE PROCESOS, MATRICES DE MEDICION
			PREVENCION			REGISTROS E INFORME

Fuente: Elaboración propia.



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CUESTIONARIO

Dimensión	Indicadores	PERSISTENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD	
		S	NO	SI	NO	SI	NO
PLANEACION	1. LAS INVERSIONES SE PROGRAMAN ADECUADAMENTE	X		X		X	
	2. SE CUMPLEN CON LOS PLANOS ESTABLECIDOS PARA LA PROGRAMACION DE LAS INVERSIONES	X		X		X	
	3. LAS INVERSIONES PROGRAMADAS CUENTAN CON PRECISO ESTO PROGRAMADO PARA SU EJECUCION	X		X		X	
	4. SE CUENTA CON PROCESOS IDENTIFICADOS PARA LA PROGRAMACION DE LAS INVERSIONES	X		X		X	
	5. LAS INVERSIONES PROGRAMADAS RESPONDE A LOS OBJETIVOS PROPUESTOS EN LOS PLANES INSTITUCIONALES	X		X		X	
	6. EXISTE UNA ADECUADA PROGRAMACION EN LOS PLANOS DE CONTRATACIONES VERSUS EL DE INVERSIONES	X		X		X	
	7. LOS PLANOS DE INVERSIONES Y CONTRATACIONES APROXIMAN SU RUMBO INVERSIONES EN EL AÑO	X		X		X	
	8. SE CUENTA CON PLAN DE INVERSIONES	X		X		X	
	9. EN LA TOMA DE DECISIONES EL PRECIO ES UNO POLITICO QUE TECNICO	X		X		X	
	10. LA PREVISION DE RENTA CON LINEA DE BASE DURA POR LOS INTELIGENTES O GABINETE	X		X		X	
EJECUCION	11. TOMANDO EN CUENTA LA PRES. ANTERIOR AL MOMENTO DE LA EJECUCION DE CUENTA CON INVERSIONES	X		X		X	
	12. EXISTE RELACION ENTRE LA PREVISION Y INVERSION TECNICA	X		X		X	
	13. SE CUENTA CON PROCESOS IDENTIFICADOS Y VALUADOS PARA LOS PROCESOS DE CONTRATACIONES	X		X		X	
	14. SE CUENTA CON DIRECTIVOS PARA INTERNAS ESTABLECIDAS PARA LOS DIVERSOS TIPOS DE CONTRATACIONES	X		X		X	
	15. SE CUENTA CON PROCESOS IDENTIFICADOS Y VALUADOS PARA LA FIRMA DE CONTRATOS	X		X		X	
	16. LA VALUACION DE LOS EXPERTOS TECNICOS POR PARTE DE CONTRATISTAS AL MOMENTO DE INICIAR LAS EJECUCIONES SUPLE VERIFICACIONES	X		X		X	
	17. EXISTE VARIACION EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE EJECUCION	X		X		X	

MW

Descripción	Evidencias		FUNDAMENTO		RELEVANCIA		CLASIFICACIÓN		
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
ESTABLACION	18	LA ORGANIZACIÓN CUENTA CON RECURSOS IDENTIFICADOS Y VALUADOS PARA EL PAGO DE LAS INVERSIONES	X			X		X	
	19	LAS UNIDADES EJECUTORAS CUENTAN CON PROCEDIMIENTOS IDENTIFICADOS Y VALUADOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS INFORMES DE AVANCE Y/O VALORACIONES	X			X		X	
	20	LAS INVERSIONES EJECUTADAS SE EJECUTAN Y SE REANUDAN EN LOS PLAZOS PREVISTOS	X			X		X	
	21	SE HA IDENTIFICADO PROBLEMAS CON CONSECUENCIAS Y/O CONTINGENCIAS POR INCLUIRSE EN EL SECTOR	X			X		X	
	22	SE HA CONSIDERADO LOS RIESGOS EN LA PROGRAMACIÓN DE LAS INVERSIONES (CON PROCEDIMIENTOS IDENTIFICADOS EN LA PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE INVERSIONES) CONTIENE LA GESTIÓN DE RIESGOS	X			X		X	
PREVENCIÓN	24	SE HA ELABORADO CUENTA CON PLANES DE GESTIÓN DE RIESGOS	X			X		X	
	25	SE CUENTA CON PRESUPUESTO DE CONTINGENCIA PARA INVERSIONES DE MAYOR RIESGO	X			X		X	
	26	LOS PROCEDIMIENTOS IDENTIFICADOS EN LAS DISTINTAS FASES DE LA EJECUCIÓN CONTIENE LA GESTIÓN DE RIESGOS	X			X		X	
	27	LOS CRONOGRAMAS DE EJECUCIÓN CONTIENE LA GESTIÓN DE RIESGOS	X			X		X	
	28	DE FORMA CON GESTIÓN DE RIESGOS, SE CUENTA CON PLANES DE CONTINGENCIA	X			X		X	
29	EL ORGANISMO DE CONTROL HA REALIZADO OBSERVACIONES A INVERSIONES EN PROYECTO EJECUTADAS	X			X		X		
30	CONSIDERA UN RIESGO EL NO LOGRARLO DEBEN LAS INVERSIONES	X			X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador: **MG. JUAN JAIME VERA SALDARRIAGA** DNI: 09856893

Especialidad del validador: **Consultor senior, con experiencia en implementación de Sistemas de Gestión normalizados (ISO 9001, ISO 17025, ISO 22000, OHSAS 18001).**

*Pertinente: El ítem corresponde al concepto formulado.
 *Relevante: El ítem es aplicado para responder al componente o dimensión específica del constructo.
 *Cualitativo: Se establece un estándar según el enunciado del ítem, el cual es cualitativo y no cuantitativo.

Nota: Suficiencia se dice suficiente cuando los ítems planteados satisficieron para crear el sistema.

Santiago de Surco, 27 de octubre de 2021



Firma del Experto Informante.

Anexo 3 Documentos de Validación a través de Juicio de Expertos



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor Dr.
CARLOS JACINTO LA ROSA LONGOBARDI
Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la FILIAL LIMA NORTE requiero validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magister.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es PROPUESTA DE MODELO PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y MEJORA EN LA GESTIÓN EN CONSULTORÍAS PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN GOBIERNOS LOCALES y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.


Alberto Cachuan Zuñiga
DNI 08726250

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor Mg.
JUAN JAIME VERA SALDARRIAGA
Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted para expresarle nuestros saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la FILIAL LIMA NORTE requiero validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magister.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es PROPUESTA DE MODELO PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y MEJORA EN LA GESTIÓN EN CONSULTORIAS PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN GOBIERNOS LOCALES y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.


Alberto Cachuán Zúñiga
DNI 09726260



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, GONZALES MATOS MARCELO DANTE, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y GESTION DE RIESGOS DE PROYECTOS EN GOBIERNOS LOCALES - LIMA 2021.", cuyo autor es CACHUAN ZUÑIGA ALBERTO, constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 19 de Enero del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
GONZALES MATOS MARCELO DANTE DNI: 08711426 ORCID 0000000343655990	Firmado digitalmente por: MDGONZALESG el 20- 01-2022 21:35:55

Código documento Trilce: TRI - 0281096