



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA**

**Análisis de la gestión de la inversión pública en la Dirección de
Redes Integradas de Salud Lima Centro, año 2020**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE:
Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Santiago Gonzáles, Érica Antonieta (ORCID: 0000-0003-4538-7600)

ASESOR:

Dr. Córdova García, Ulises (ORCID: 0000-0002-0931-7835)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas

LIMA — PERÚ

2021

Dedicatoria

A Dios por darme fortaleza y vida para poder terminar con la tesis. A mi madre Antolina Gonzales por ser mi apoyo incondicional y ser mi mano derecha en este trabajo de investigación. A mi padre porque sé que desde el cielo él está feliz por mi progreso profesional. Y a mis pequeñas hijas Valentina y Regina por ser mi motor y motivo de seguir adelante en la vida

Agradecimiento

Agradezco a Dios y a mis hermanos, por su apoyo en los momentos más difíciles que pasé en este año 2020. De igual manera, a mi asesor el Dr. Ulises Córdova García por su guía y dirección en el desarrollo de la investigación.

Índice de contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	13
3.1. Tipo y diseño de investigación	13
3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización.	14
3.3. Escenario de estudio	15
3.4. Participantes	15
3.6. Procedimiento	17
3.7. Rigor científico	18
3.8. Método de análisis de datos	19
3.9. Aspectos éticos	19
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	20
V. CONCLUSIONES	40
VI. RECOMENDACIONES	41
Referencias	42
ANEXOS	46
Anexo 1: Matriz de categorización	46
Anexo 2: Guía de entrevista:	48
Anexo 3: Evidencias de las entrevistas	50
Anexo 4: Triangulación de la información	73
Anexo 5: Proceso de categorización y codificación	91
Anexo 6: Proceso de categorización de las entrevistas	118

Índice de tablas

		Pág.
Tabla 1.	Matriz de categorización de la gestión de la inversión pública	14
Tabla 2.	Codificación de los participantes del estudio	15

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Fases de la Inversión Pública	8
Figura 2. Beneficios de Invierte Perú	11
Figura 3. Diferencias entre el SNIP y el nuevo sistema Invierte.pe	12
Figura 4. Mapeamiento	18

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo: Analizar la gestión de la inversión pública en la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Centro, 2020. La metodología utilizada fue cualitativa, tipo básica, diseño estudio de caso, método inductivo; los participantes fueron 3 servidores especialistas en inversión pública, las técnicas que se utilizaron fueron el análisis documental, la observación y la entrevista, y los instrumentos fueron la ficha de registro, el registro anecdótico y la guía de entrevista. En los resultados, después de un análisis observacional, documental y de las entrevistas se trianguló, analizó e interpretó que en la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima-Centro la Gestión de la Inversión Pública está basada en el uso metodologías, normas y procedimientos ya establecidos que orientan la programación, formulación y evaluación, ejecución y funcionamiento de las inversiones en la institución; los cuales son claves para la mejora en la calidad y eficiencia del gasto público. Se concluyó que, en la DIRIS Lima-Centro la Gestión de la Inversión Pública se presentaron diversas deficiencias en las áreas vinculadas al ciclo de inversión, esto se debió a la falta de competencias de los agentes públicos lo cual dilató el avance de proyectos.

Palabras clave: inversión pública, programación multianual de inversiones, formulación y evaluación, ejecución, funcionamiento

ABSTRACT

The objective of the research was to analyze the management of public investment in the Directorate of Integrated Health Networks of Lima Centro, 2020. The methodology used was qualitative, basic type, case study design, inductive method; The participants were 3 specialists in public investment, the techniques used were documentary analysis, observation and interview, and the instruments were the registration form, the anecdotal record and the interview guide. In the results, after an observational, documentary and interview analysis, it was triangulated, analyzed and interpreted that in the Directorate of Integrated Health Networks Lima-Centro the Management of Public Investment is based on the use of methodologies, norms and procedures already established that guide the programming, formulation and evaluation, execution and operation of investments in the institution; which are key to improving the quality and efficiency of public spending. It was concluded that, in the DIRIS Lima-Centro the Management of Public Investment, there are various deficiencies in the areas related to the investment cycle, this is due to the lack of competencies of public agents, which delays the progress of projects.

Key words: public investment, multi-year investment programming, formulation and evaluation, execution, operation

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad son pocos los sistemas de información enfocados al avance y composición de la gestión de la inversión pública en la región de **América Latina**, lo cual resulta vital para el seguimiento y valoración de las primacías en materia de inversión. La Base de Datos del Gasto en Inversión Pública, está disponible para 16 naciones de la región, muestra las categorizaciones cruzadas del gasto (económica, institucional y funcional), durante los años 2000-2016, los reportes permitieron responder tres interrogantes: ¿Cuánto se invierte, ¿quién invierte y en qué se invierte?, siendo esta data favorable y necesaria para los países en vía de desarrollo (Castellani, Olarreaga, Panizza y Zhou, 2019, p. 10). En esa línea, la inversión pública en la Latinoamérica creció de 2,8% a 3,9% del PBI (2012-2016); no obstante, este crecimiento fue inducido por cinco naciones, lo cual evidenció que la mayor cuantía de países presenta deficiencias en esta materia, lo cual resulta preocupante para el desarrollo sostenible, son pocos los países que, han trabajado con mayor compromiso el gasto en inversión pública en los gobiernos regionales. Asimismo, se observó que casi el 50% del gasto en inversión pública de la región se ha invertido en infraestructura de transporte y vivienda y servicios comunitarios. En el escenario actual de condiciones fiscales en la región, los países necesitan de análisis de priorización y calidad del gasto en inversión pública (Comisión Económica para América Latina, 2018, p. 12).

En el **Perú**, los analistas y profesionales en procesos de inversión pública asociado a las concesiones señalaron que, la problemática en esta materia no es normativo, sino operacional; y los indicadores dan cuenta de esto, ocupando el cuarto lugar en madurez institucional y operacional en el desarrollo de APP (Benavente, Escaffi, Segura y Távara, 2017, p. 15). Las contrariedades en la gestión se evidencian desde la fase de programación de inversiones, donde la toma decisoria de los sectores no está adecuadamente articulada para que los procedimientos fluyan sin interrupciones: la falta de plan de inversiones en los tres niveles de gobierno en infraestructura dificulta el proceso, puesto que, si las necesidades no están detalladas como política pública no habrá gasto eficiente del fondo público. Esto acontece puesto que, dentro de las fases del proceso, funcionarios y servidores efectúan acciones aisladas con duplicidad en el uso de

los fondos públicos; los dispositivos de promoción son defectuosos lo cual limita el desarrollo y crecimiento económico, trasladado a la ausencia de proyectos de inversión en infraestructura pública (Ministerio de Economía y Finanzas, 2016).

En esa línea, en la Dirección de **Redes Integradas de Salud** Lima Centro, se observan fallas en el proceso, en las fases de programación; formulación y seguimiento, ejecución y seguimiento lo cual representa una problemática social-administrativa, dada la coyuntura actual a causa de la pandemia del Covid-19, donde se precisa que los procesos en materia de inversión no se vean obstruidos y postergados; este déficit se debe en gran medida por la falta de competencias del servidor público, lo cual se resume a un problema operativo de la entidad, puesto que en el aspecto normativa se detalla los proceso y procedimientos de la inversión pública. Desde la fase de programación se detallan ciertos errores, lo que rezaga considerablemente el empuje del proceso, asimismo todo ello conlleva a que se dé un aplazamiento en la ejecución de las obras y por ende retrasa la materialización de la inversión reduciendo su capacidad y oportunidad para reactivar la economía demostrada en más índices de crecimiento del PBI. En esa línea, una de las fallas en el proceso son los defectuosos diseños de los contratos de concesión; puesto que cuando se firma un contrato de concesión es dificultoso poseer una óptica clara de lo que sucederá en el plano económico, social y político durante el tiempo que dure el proyecto. Esta dificultad se agrava si tomamos en cuenta los dilatados periodos de duración de los contratos.

Ante lo descrito, se formuló el **problema** principal de la investigación: ¿Cómo fue la gestión de la inversión pública en la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Centro, 2020? De igual forma, se formularon los problemas específicos: ¿Cómo fue la fase de programación; formulación y evaluación; ejecución y funcionamiento de la gestión de la inversión pública en la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Centro, ¿2020?

En este punto se señaló la **justificación** de estudio, estas representan las razones y motivos por la cual se desenvuelve el estudio (Hernández y Mendoza, 2018, p. 44). Desde una postura teórica; el estudio se fundamentó en la Teoría del crecimiento endógeno de Romer (1986) quien desarrolló modelos en los que se vincula el gasto público con el crecimiento a largo plazo de una economía; este permitirá tener un alcance de los conceptos

teóricos los cuales abordaran literatura en inversión pública, información que resulta esencial para comprender el fenómeno, lo cual permitirá generar reflexión y discusión académica en el entorno de la administración pública. Desde una postura práctica; el estudio ofrecerá información sustancial para conocer a detalle las fases de la gestión de la inversión pública dentro de la entidad estudiada, información que servirá de informe, de guía para que las autoridades vinculadas al proceso puedan evaluar los resultados obtenidos y en base a ello tomar decisiones correctivas y de mejora, que permitan que las deficiencias detectadas en los procedimientos sean atendidas para no limitar el desarrollo económico del país. Desde una postura metodológica; al ser un estudio de corte cualitativo esta brindará un análisis de información más profundo sobre gestión de la inversión pública, analizado desde disímiles ópticas mediante la triangulación de datos, siendo desarrollada con rigor científico lo cual será de contribución a la comunidad científica, pudiendo ser utilizada en futuros estudios. Y, desde una postura legal, se cimentó en la Ley N° 27293 - Ley del sistema nacional de inversión pública.

En ese orden, se trazó el **objetivo principal** de la investigación: Analizar la gestión de la inversión pública en la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Centro, 2020. De igual manera, se trazaron los objetivos específicos: Analizar la fase de programación; formulación y evaluación; ejecución y funcionamiento de la gestión de la inversión pública en la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Centro, 2020.

II. MARCO TEÓRICO

En este punto se hace énfasis a los antecedentes internacionales, lo cual brindaran aproximación de la temática, la cual será útil para efectuar las discusiones de estudio. En Chile; Zavala (2019) concluyó que, las categorías que inciden en los niveles de eficiencia en la realización de los diversos proyectos de inversión del sector transporte entre los periodos 2005-2018, son identificados como exceso de costo y el exceso de tiempo en la preinversión. De igual manera, verificó que los municipios regionales y locales son más deficiente en proporción al gobierno central. En relación a los proyectos de gran tamaño en temas económicos de inversión, donde evidenció que a mayor total gastados en mayor nivel es el exceso de costos y tiempo en relación a lo programado en materia de proyectos, donde resalta con mayor predominancia el exceso de tiempo. En esa línea, el análisis de los proyectos de inversión demostró que las mediaciones de mejora son las que inciden en elevados costos, lo cual mide el funcionamiento.

En España; Arraiza (2017) concluyó que, la estimulación para invertir en optimar la gestión de inversión por proyectos de la institución sería por razones internas, pero no obstante objetan la terminación de que el periodo de duración de las fases de inversión sería reducido, a ello se le suma que los agentes públicos responsables del ciclo de inversión de proyectos no son especialistas, lo cual en cierta medida dilata el tiempo de ejecución. En lo conexo a que en las fases sería automático (más que organizado), los resultados de estudio no se ponderan ni en uno ni en otro. En ese orden, el ejercicio de la gestión de inversión se lograría optimizar ampliamente en las entidades, si quienes fomentan la necesidad de optimar las habilidades en gestión para así poder efectuar mejores estrategias de gestión, conocieran cómo es el proceso de toma decisoria en la inversión pública y cuáles son los motivos centrales que se tiene en cuenta a la hora de elegir un proyecto.

En Brasil; Bolzan y Pessanha (2017) concluyeron que, en análisis de los resultados de acuerdo con el informe del Instituto Brasileño de Planificación Tributaria del 2013, Brasil se sitúa entre las 30 naciones con mayor carga fiscal, siendo el que peor devolución tiene de los fondos recaudados para el bienestar social. El análisis de los resultados de acuerdo al pulso de la profesión: informe de gestión de cartera y el pulso de la

profesión: el alto costo del bajo desempeño demostró que, existe la necesidad de tener buenos procesos fijados para la elección de proyectos de inversión a optimar los gastos públicos. En esa línea, los instrumentos y técnicas son ampliamente usadas en entidades privadas a nivel mundial y permiten la elección de aquellos proyectos que más contribuyen al bienestar social, combatiendo directamente la ineficiencia del Estado y gobiernos.

En este punto se presentaron los antecedentes nacionales, los cuales permitieron tener una aproximación local del estudio; Escobar (2020) concluyó que, la inversión pública en la Municipalidad de Huaral, se desarrolla de forma inadecuada, situación que puede mejorarse mediante una eficiente gestión municipal por parte de los agente públicos de la alta dirección, y así direccionar esfuerzos que permitan gestionar debidamente los fondos de inversión pública en la provincia, pues existe poca satisfacción de los ciudadanos entorno a la poca transparencia y ejecución de los pocos proyectos de inversión, lo cuales a pesar de la necesidad de iniciarse se realizan de forma tardía. Asimismo, la Dirección General de IP se pronunció respecto a la gestión al tercer trimestre del periodo 2019 del municipio, puesto que esta solo ejecutó el 15,2% de los fondos destinados para IP.

Otro trabajo fue el de Andía, Velásquez y Villena (2020) quienes concluyeron que, en relación a la calidad de elaboración de proyectos de inversión en el sector saneamiento se muestran limitaciones normativas y metodológicas, esencialmente en la tipificación de la fase inicial y en la medición del valor que se emplea en la evaluación. La evaluación de las componentes de este sector: agua potable y alcantarillado debe efectuarse bajo un enfoque general, con solo un flujo de caja, que sintetice el impacto generado y analice el costo-beneficio. En esa línea, al identificar las mediaciones en el sector se producirán beneficios y costos estimables, por tanto, no es viable que se emplee el análisis costo efectividad en la evaluación de estos proyectos; en esa orden la evaluación de proyectos de IP logrará un efecto indirecto en lo económico y social.

De igual manera, en el estudio Regalado (2018) concluyó que, la gestión de proyectos de inversión pública de acuerdo a la estructura pública es débil, el proceso no apunta a enlazar entre sí las diversas oficinas con el objeto de integrar sus recursos y capacidades, con el objeto de articular sus

metas y procedimientos en sus áreas de labores la cual presenta fallas, por tanto, la gestión de la inversión pública es deficiente. En esa línea, la aplicación del SNIP en la gestión de inversión de la Universidad ha demostrado un efecto positivo, lo cual se traslada en un 52%. Para lograr una mejor resultante en la implementación del SNIP es ineludible corregir los métodos de transmisión de datos hacia los usuarios, ajustar los parámetros y diseños de presentación de proyectos a las particularidades propias de los requerimientos del área usuaria.

Otro trabajo fue el trabajo de Carpio (2018) concluyó que, la gestión de proyectos de inversión en el Instituto Tecnológico Peruano es deficiente, esencialmente en la fase de programación de inversión de la cartera de proyectos, en los periodos 2015- 2016, estas deficiencias se cuantifican en la fase de ejecución donde se muestra un nivel bajo de ejecución de un 37.97% y de 44.54% en ese orden, es evidente la falta de competencias de los agentes públicos, puesto que este no es un problema de presupuesto si no de ejecución, lo cual afecta el desarrollo y crecimiento de la localidad. A ello se le suma los actos de corrupción de los mismos que logran ser tipificadas como delitos funcionales o infracciones administrativas, siendo este problema generalizado en las diferentes entidades, lo cual demanda un mayor control y fiscalización de los órganos de control responsables y a la Contraloría.

Del mismo modo, Manrique y Polonio (2017) concluyeron que, la inversión pública en los diferentes niveles de gobierno incidió en cierta medida a la reducción de la pobreza en el periodo 2008-2015, el resultado ha sido positivo para la descentralización tributaria en el bienestar integral lo cual se ha debido a los diversos proyectos de inversión ejecutados, siendo la toma decisoria en favorable en la gestión para lograr mejores resultados con el gasto público. En esa línea, la inversión pública que efectúa el gobierno central a nivel de departamentos a través de sus diversos organismos, impacta de forma positiva en la reducción de los niveles de pobreza; además, la inversión a través de los gobiernos locales tiene una mayor influencia en la reducción de la pobreza, su proximidad al problema local favorece a ello, esto explica que, por cada aumento de 1% en la inversión de las municipales la pobreza se comprime en un 0,28 %.

En referencia al cimiento teórico de la gestión de la inversión pública esta se fundamentó en la Teoría de crecimiento endógeno de Romer (1986), en la cual desarrolló modelos en los que se vincula el gasto público con el crecimiento a largo plazo de la economía de un país, este enfoque es útil para las naciones subdesarrolladas ya que brinda una alternativa de progreso sin dependencia en elementos exógenos. En esa línea, esta se enfoca en la inversión pública, en la educación, aprendizaje laboral, avance de tecnologías nuevas para competir en el mundo globalizado y anexa a la investigación de la ciencia aplicada (Romer, 1986). Asimismo, esta teoría del crecimiento económico no es absolutamente independiente de la política monetaria, puesto que posee efectos indelebles en el crecimiento a largo plazo, lo cual se asocia con la inversión pública (De Mattos, 1999).

En relación a la gestión de inversión pública, esta es entendida como un articulado de métodos, fases donde programa, formula, evalúa, ejecuta y mide el funcionamiento, esta suma de fases es el conjunto del proceso y/o ciclo de los proyectos de inversión pública (Soto, 2018). En esa línea, un proyecto integra un cúmulo explícito de procedimientos diseñados para alcanzar un objetivo, para ello la gestión necesita contar con recursos, inicio y final determinados. Asimismo, a través de esta gestión el sistema de inversión pública se direcciona a generar un mayor cuidado de los recursos y prontitud en las fases del ciclo de inversión con el objeto de acortar las enormes brechas sociales de la nación (Andía, 2014). En esa línea, la inversión pública es un sistema administrativo que posee como fin orientar el uso oportuno, eficiente y de calidad de los fondos estatales otorgados a la inversión de proyectos para la eficaz prestación de servicios públicos y la provisión de la infraestructura ineludible para el desarrollo sostenible e íntegro de la nación (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).

En esa línea, en el marco normativo peruano definimos la inversión pública como el Invierte Perú, la cual es la denominación que distingue al Sistema Nacional De Programación Multianual y Gestión De Inversiones, establecido bajo D.L. N° 1252, el cual reemplaza a la Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública - Ley N° 27293, cuya entidad rectora es la Dirección General de Inversión Pública del MEF (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018). En esa línea, el sistema se halla direccionado a avalar una

correcta y eficiente administración de las inversiones mediante un ciclo de evaluación con una orientación precisa, a través de un método que logre programar de forma estratégica los diversos proyectos en relación con los requerimientos que demanda la población (Gaviño, 2019).

En ese sentido, este sistema constituye un progreso en todo lo que concierne a la gestión de los fondos del Estado, el cual posee como objeto seguir innovándose y optimándose en favor de la aplicación productiva de los mega proyectos que logran satisfacer las escaseces de la población las cual son prioridad del gobierno, con altos niveles de viabilidad y en el mínimo tiempo. En esa línea, el Invierte Perú, busca garantizar todos los proyectos inteligentes, puesto que este sistema fomentara el mantenimiento de los proyectos mediante la evaluación de los procesos empleados para después evaluarlos y optimarlos con el objetivo de fortalecer y emplear los fondos de inversiones públicas viables que certifiquen el desarrollo sostenible de Estado (Manrique y Polonio, 2017).

En relación a las subcategorías de la gestión de la inversión pública tomaremos como referencia la división de fases del Ciclo de Inversión, la cual esta detallada en el artículo 4 del Decreto Supremo Que crea el sistema nacional de programación multianual y gestión de inversiones -DS N° 1252, en esta se define el proceso a través el cual un proyecto de inversión pública es creado, diseñado, evaluado, ejecutado y analiza los beneficios para la eficiente prestación de servicios públicos y el abasto de la infraestructura requerida para la mejora de la nación (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020). En esa línea, está Integrada por las 4 fases, la cuales en el estudio representaran las subcategorías de la gestión de la inversión pública.



Figura 1. Fases de la Inversión Pública.

Nota: Ministerio de Economía y Finanzas (2018).

Sobre la Programación, esta fase tiene como finalidad lograr la relación entre los procesos presupuestarios y los planes estratégicos, a través de la preparación y elección de un portafolio de proyectos de inversión pública conducente a una reducción de las brechas en materia de infraestructura a nivel nacional, las cuales estas alineadas a los objetivos de las políticas, planes programas nacionales, sectoriales y locales. Asimismo, su planteamiento hace énfasis al diseño de metas que se debe cumplir prevaleciendo las inversiones públicas que serán financiadas por el gobierno, orientándose a una mejoría y desarrollo sustentable lo cual permite que se reduzcan las brechas en materia de servicios básicos públicos en un periodo mínimo de 3 años, lo cual parte del año en que se efectúa la fase de programación (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).

Sobre la Formulación y Evaluación, esta fase integra la formulación de los proyectos, la cual agrupa una serie de propuestas de inversión que son necesarias para lograr los objetivos establecidos en relación a lo programado en la fase inicial, la formulación está juntamente a la evaluación concerniente a la conformidad de la sustentación técnica del proyecto teniendo en cuenta los parámetros y niveles de la calidad de servicio aceptados por el Sector, también es esencial el análisis del margen de rentabilidad social, también los medios necesarios para la sostenibilidad. Asimismo, en esta fase se elabora la ficha técnica para la preinversión en sustento a un informe que establecerá si el proyecto es viable y en base a la resultante de dicho informe de la Unidad Formuladora, la cual dictaminara si el proyecto es factible o no (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).

Sobre la Ejecución, esta fase integra la preparación de los expedientes técnicos o documentación equivalente y la realización física de los proyectos públicos. En esta, se despliegan acciones en materia de seguimiento financiero y físico mediante el Sistema de Seguimiento de Inversiones (MEF, 2018). En esa línea, un proyecto de Inversión debe cumplir con ciertas particularidades de ser una intervención finita en el tiempo que envuelva la aplicación de fondos del estado con el objeto de extender, modernizar y optimar los niveles de producción de servicios y bienes, cuyos beneficios son autónomos e independientes a otras inversiones públicas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).

Sobre Funcionamiento, esta fase integra las etapas de operatividad y mantenimiento de los activos concebidos con la ejecución de los proyectos públicos y el suministro de los servicios realizados con dicha inversión. En esta etapa de la gestión de las inversiones logran ser objeto de numerosas evaluaciones ex post con la finalidad de alcanzar enseñanzas aprendidas que logren mejorías en inversiones futuras, así como la rendición de gastos (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).

En esa línea, la aplicación de estas dos últimas fases se realiza en función de la PMI, lo cual está articulado con el presupuesto anual. En esa línea, una vez desarrollada la inversión pública física se determinan las actividades de mantenimiento de los diversos activos concebidos y las instituciones titulares o los agentes públicos responsables del suministro de los diversos servicios que deberán efectuar informes anuales en relación al estado situacional de activos, los cuales se envían a la Oficina de PMI y a las Unidades Formuladoras del sector facultativo.

En ese sentido, es necesario precisar que las fases de la gestión de inversión se efectúan en función de las entidades reguladoras del Sistema de Inversiones. Asimismo, la Dirección General de Programación Multianual de Inversiones, es la entidad responsable de establecer los lineamientos, preceptos y métodos para la PMI, conjuntamente, el Órgano Resolutivo faculta la realización de las inversiones que consecutivamente serán sistematizadas por la Oficina De Programación Multianual De Inversiones en colaboración de los gobiernos locales y regionales para realizar el seguimiento de las diversas inversiones, con el fin de plantear informes técnicos para los proyectos. Dichos informes son aceptados por la Unidad Formuladora mediante investigaciones de pre-inversión para prontamente tomar el compromiso en base al diseño y costos y una vez aceptado el proceso, la Unidad Ejecutora procederá a utilizar la liquidación física y económica, ejecutando la inversión y actualizando la base de datos en el banco de proyectos (Benavente, Escaffi; Segura y Távara, 2017).

En ese sentido, este proceso integrado de las fases del proceso de ciclo del Sistema de Inversiones - Invierte Perú, es establecido y trabajado por los órganos vinculados a la organización de inversiones de la manera siguiente: la fase de programación: a cargo de la DGPMI, Órgano Resolutivo

y OPMI; la formulación y evaluación: a cargo de la Unidad Formuladora; la Ejecución y Funcionamiento: a cargo de la Unidad Ejecutora. De ese modo, con Invierte.pe, los proyectos de inversión no se demorarán ni costarán más de lo establecido ya que se cuentan con procedimientos que tienen como fin reducir los tiempos en la segunda fase, a su vez, se efectuarán estudios de pre inversión con el objeto de avalar una planificación de costos que sea asertiva y objetiva (Vargas y Zavaleta, 2020, Samuel, 1991).

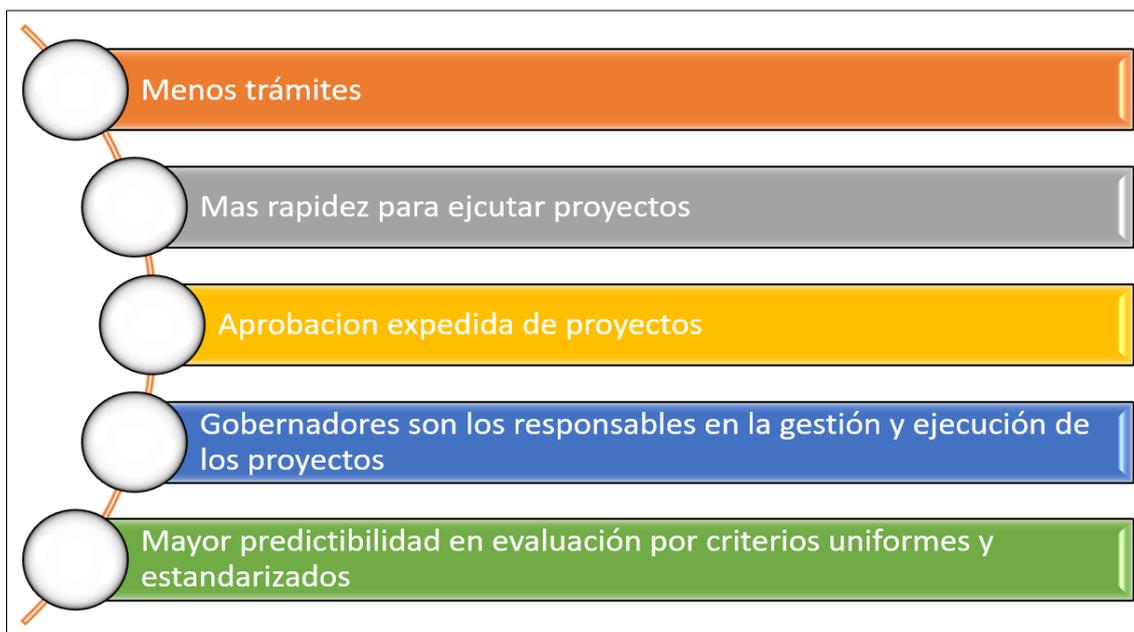


Figura 2. Beneficios de Invierte Perú

Nota: R&C Consulting (2018).

En este apartado se detalló el histórico de los sistemas de inversión pública en el Perú y como ha ido desarrollándose en un marco normativo; el referente en inicio lo conforma el Sistema Nacional de Planificación, el cual se desactivo al suspenderse su órgano rector el Instituto Nacional de Planificación en el periodo 1992, asumiendo dichas funciones el Ministerio de Economía y Finanzas. En ese orden, en el periodo 2000, se creó el Sistema Nacional de Inversión Pública mediante la Ley N° 27293, con el fin de optimar la utilización de los fondos públicos asignados a los proyectos y buscando alcanzar los consiguientes metas: la aplicación de las fases del ciclo de Proyectos, fortificar la actividad planificadora del sector público y generar las condiciones necesarias para elaborare los planes de inversión multianual. En esa línea, el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)

se implementó en el país con el objeto de mejorar la calidad de los proyectos y optimizar los niveles de pertinencia, eficiencia de recursos y sostenibilidad de los gastos públicos, para ello, se estableció como unidad elemental de análisis del ciclo de vida del proyecto (Munsibay et al, 2019). En su momento este sistema se consideró un acierto metódico, pero con algunas limitaciones en materia de datos y por la utilización de manuales poco flexibles.



Figura 3. Diferencias entre el SNIP y el nuevo sistema Invierte.pe

Nota: Ministerio de Economía y Finanzas (2016).

En esa línea, es necesario fundamentar que el Invierte Perú y el SNIP no son sistemas completamente diferentes. Por el inverso, el invierte.pe es el reemplazo derivado del SNIP, el cual integra los mejores beneficios y logros de este pretérito sistema. Asimismo, el Invierte.pe logra subsanar las fallas del SNIP y, al mismo tiempo, asume tres desafíos aplazados de este último sistema. Taxativamente, enfocada a efectuar 3 mejoras sustanciales las cuales son: la creación de la etapa de programación multianual y su relación con la programación presupuestal; la fundamentación de siete tipos de gastos de capital, el cual se refiere a los proyectos de inversión y a las inversiones puntuales; y por último a la eliminación de la comprobación de factibilidad y del diseño de conducción de las modificaciones en la etapa de ejecución. Estos últimos han sido substituidos por la nueva gestión de cambio ya determinada en la norma contractual en materia presupuestal.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

El paradigma que se desarrolló en el estudio fue el interpretativo, este se halla en búsqueda de supuestos procesos, procedimientos de gestión, diligencias administrativas, fases, entre otros, que se efectúan en una institución la cual es observable de forma general, En esa línea, busca que la información observada sea destacada de forma genérica, fundamentada en los procesos de comprensión, la cual no tiene como fin efectuar conclusiones de manera general de los resultados alcanzados, debido a que este posee un enfoque de análisis y entendimiento claramente individual (Hernández y Mendoza, 2018, p. 390).

El estudio se trabajó bajo un enfoque cualitativo; naturalista, flexible, la cual se particulariza por ser a profundidad e interpretativa, la cual en cierta medida es subjetiva, pero que cumple con un rigor científico, no obstante, no es paramétrica en los pasos a seguir lo cual la diferencia al ser flexible. Esta permite conocer de manera profundo el fenómeno de estudio, ya que el análisis de datos integra varias ópticas, utiliza la triangulación como técnica principal para este análisis (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019, p. 16).

El tipo de estudio fue básico; conocida en esta esfera como pura, dogmática o teórica. Este se particulariza ya que se inicia en el estado del arte y continúa en él. Asimismo, el objeto de este es acrecentar los cimientos científicos y académicos, pero dejando de lado la comprobación o aplicación de esta en la realidad social (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. XXIV).

El estudio se desarrolló bajo el Estudio de Casos, este diseño tiene papel notable en los trabajos de corte cualitativo, debido a que recurre a un Análisis más integro, la cual se ejecuta a profundidad, pero de forma delimitada y particular en escenarios de estudios establecidos. Este tiene como fin analizar de forma detallada las fases de la gestión de inversión pública en la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima-Centro (Conejero, 2020, p. 243).

Se trabajó el estudio bajo un método inductivo; la cual es la ruta de los procedimientos a seguir en la investigación, donde se pone en acción y actuación la reflexión académica de forma inductiva. En esa línea, este método se particulariza por ser generalizador, puesto que su análisis se sostiene en un

principio de condiciones e indicios cuya realidad contextual brinda soporte a la conclusión de un estudio, no obstante, no la prueba (Sánchez, 2019, 131).

3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización.

Categoría: Gestión de la Inversión Pública

Esta es un conjunto de fases articuladas a un proyecto de inversión, donde programa, formula, evalúa, ejecuta y mide el funcionamiento, esta suma de fases es la gestión y/o ciclo de los proyectos de inversión pública, la cual está referida al proceso a través el cual un proyecto de inversión pública es analizado para una eficiente prestación de servicios públicos y el abasto de la infraestructura requerida para la mejora de la nación (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).

Sub categorías: Programación

Formulación y evaluación

Ejecución

Funcionamiento

Tabla 1

Matriz de categorización de la gestión de la inversión publica

Categoría	Sub categoría	Indicadores
C1 Gestión de la inversión publica	C.1.1 Programación	C.1.1.1 - Programación Anual de Contratac.
		C.1.1.2 - Plan Operativo Institucional
		C.1.1.3 - Consolidación cartera de proyectos
	C.1.2 Formulación y evaluación	C.1.2.1 - Fichas técnicas
		C.1.2.2 - Estudios de preinversión
		C.1.2.3 - Evaluación y registro de proyectos en el Banco de Inversiones
	C.1.3 Ejecución	C.1.3.1 - Elaboración del expediente técnico
		C.1.3.2 - Ejecución del proyecto
		C.1.3.3 - Seguimiento físico y financiero a través del SSI
	C.1.4 Funcionamiento	C.1.4.1 -Reporte del estado de los activos
		C.1.4.2 -Programación de gastos
		C.1.4.3 -Evaluación expost de los Proyectos Inversión

Nota: Caracterización de Gestión de la inversión Pública 2021

3.3. Escenario de estudio

El escenario del estudio fue la Dirección de Redes Integradas de Salud (DIRIS) de Lima-Centro, la cual es un órgano desconcentrado del Minsa que trabaja, administra y relaciona las etapas de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación en salud, formando una Red Integrada de Salud, la cual integra a los nosocomios y a las entidades de salud de primer nivel de atención. Integrada por 8 hospitales, 64 establecimientos de Salud y 6 centros especializados que están bajo la gestión de la DIRIS Lima-Centro, la cual opera de forma articulada y coordinada con el objeto de fortificar la capacidad resolutoria de los servicios centrados en el ciudadano. En esa línea, la selección de esta entidad se efectuó debido a que, en tiempos de pandemia, esta ha jugado un rol importante en la respuesta frente a la problemática actual, siendo esencial para el análisis.

3.4. Participantes

Los participantes que se eligieron en la investigación fueron tres especialistas en temas de inversión pública, servidores con amplia experiencia y conocimientos en la materia que se han venido desempeñando en esta entidad y conocen perfectamente las fases del ciclo de inversión, el aporte de estos contribuyó para tener un entendimiento más claro, preciso y profundo de la gestión de inversión pública en la DIRIS Lima-Centro. En esa línea, los participantes son pieza clave en el estudio ya que la emisión de sus opiniones con respecto a cada subcategoría, indicador resultó esencial para el análisis cualitativo, para ello cada especialista será codificado para su identificación. De acuerdo al art.º 3 de la Ley 30057 el servidor civil; es aquel que realiza labores de forma directa para el cumplimiento de los procedimientos administrativos de una institución.

Tabla 2

Codificación de los participantes del estudio

Nro.	Profesión	Participantes	Código
1	Jefa ejecutora de inversiones de DIRIS lima centro	Participante I	P1
2	Jefe de unidad ejecutora	Participante II	P2
3	Analista del área de seguimiento de inversiones	Participante II	P3

Nota: Participantes en la entrevista (2021)

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

En el estudio se utilizó la técnica de la entrevista; la cual es un método asociado comúnmente a los estudios de corte cualitativo, debido a que los datos que se recogen en esta es más profunda, puesto que el investigador puede hacer uso de sus facultades, habilidades con el objeto de que se genere conexión con el entrevistado, así este último pueda brindar información oportuna del fenómeno estudiado. Esta absorbe y extrae opiniones, experiencias de los participantes, testimonios que permitirán efectuar un análisis profundo, interpretativo y subjetivo de la información acopiada (Troncoso y Amaya, 2016, p. 332).

Asimismo, se usó el análisis documental; técnica que consiste en acopiar de datos, información de forma estratégica que le permite al investigador efectuar búsquedas regresivas y rescatar la documentación cuando sea oportuna para su uso o análisis. Por ende, esta técnica está articulada a la recuperación de fuentes informativas (Carhuancho et al., 2019, p. 68).

De igual manera, se utilizó la técnica de la observación la cual consiste en diseñar estrategias de apuntes donde se involucra la participación del investigador la cual trata de recoger datos a través de observar detalladamente cuales son los procesos, sucesos del algún fenómeno, información que será registrada y analizada. En esa línea, esta es esencial en toda investigación (Rekalde, Vizcarra y Macazaga, 2014, p. 202).

Instrumentos

En la investigación se aplicó la guía de entrevista; herramienta principal de atributo cualitativo orientada a organizar y presentar las interrogantes derivadas de los indicadores, preguntas dirigidas a los participantes, esta permitió que los datos recogidos enriquezcan el análisis interpretativo, se diferencia por ser un instrumento flexible, abierto a nuevas preguntas emergentes, permitió profundizar el análisis (Santiesteban, 2018, p. 70).

En ese orden, se utilizó la ficha de análisis documental; herramienta que tiene por fin ser organizador de fuentes informativas, enfocada y asociada a la estructuración documentaria, instrumento necesario para desarrollar una investigación de análisis cualitativo (Bernal, 2006, p. 57).

Asimismo, se utilizó el registro anecdótico; esta es una herramienta que se diseña en base a una estructura numeraria de guías que pueden escribirse como enunciaciones o ítems, que direccionan la labor de observación dentro de alguna institución, donde señala las aristas más importantes en la observación de campo (Ruiz, 2015, p. 3). Este instrumento puede usarse para observar el proceso de contratación, observar los procedimientos de las fases en la actividad habitual durante un periodo, por tanto, es entendida como una herramienta que brinda una frecuencia didáctica integral o en alguna de sus cuatro fases, durante el periodo de inversión (Noblega, Vera, Gutiérrez y Otiniano, 2020, p. 59).

3.6. Procedimiento

Ante de la definición del marco metódico, se enumeró los procedimientos que se siguieron en el desarrollo del análisis de información, los cuales se detallaron en los próximos apartados: (a) se envió una solicitud solicitó al área administrativa de la DIRIS de Lima-Centro solicitando los permisos correspondientes para efectos del estudio, (b) se seleccionó a los participantes (especialistas en inversión pública) que laboran en la DIRIS de Lima-Centro, servidores vinculados al ciclo de inversión, (c) se conversó con los servidores y se logró coordinar los horarios de las entrevistas, sin que estos perjudiquen sus labores administrativas, (d) se recogió los datos cualitativos, aporte de los participantes a través de las entrevistas efectuadas, en ella se realizó apuntes, grabación de todo lo señalado en ella, con el fin de analizar a detalle cada respuesta, (e) se procedió a procesar los datos obtenidos mediante la triangulación manual, el cual permitió compendiar, sintetizar la información (f) se presentó un análisis cualitativo, interpretativo de los resultados, haciendo un análisis subjetivo, profundo de las fases, triangulando las diferentes fuentes de información, lo cual permitió abordar las categorías y subcategorías.

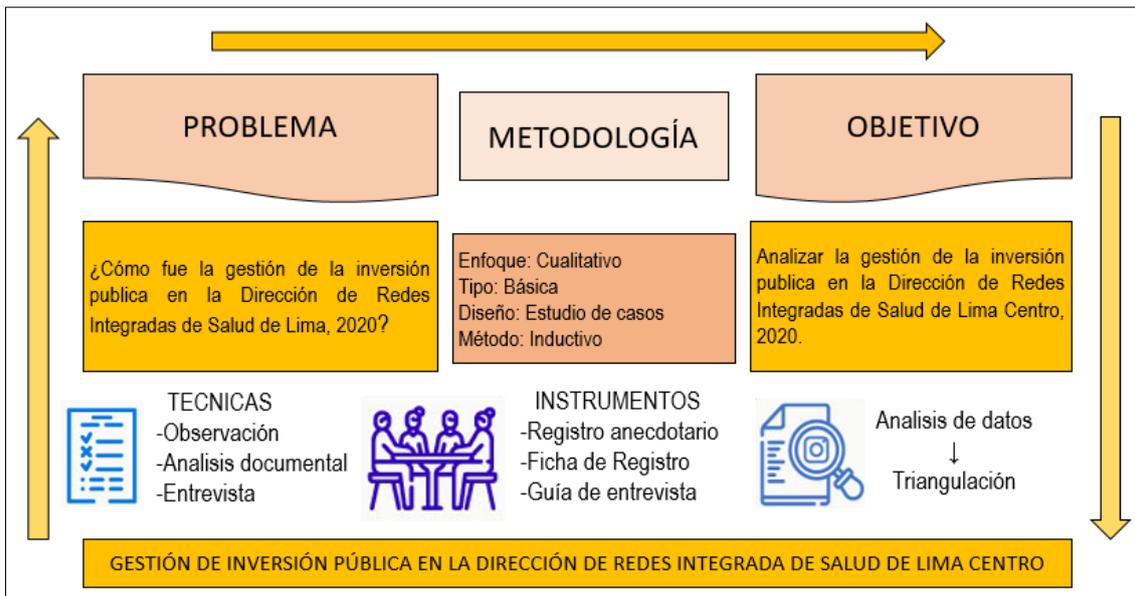


Figura 4. Mapeamiento de la información (2021)

3.7. Rigor científico

La investigación se efectuó bajo un rigor científico cimentado en los criterios de la calidad, credibilidad, confirmabilidad y transferibilidad de lo desarrollado en el proceso de estudio, este se fortaleció con las competencia, aptitudes del propio investigador, debido que, en el íntegro del extendido se ejecutó con calidad responsable cada capítulo de la tesis, la calidad de fuentes informativas fueron la distinción jerárquica, valorativa y metódica, el aporte, la reflexión académica son algunos de los aportes científicos, lo cual llevo a efectuar una interpretación profunda, interpretativa con el objeto de evaluar el financiamiento público lo cual permitió que los datos analizados cumplan con el criterio de credibilidad.

Asimismo, se trabajó bajo el criterio de confirmabilidad, puesto que se continuó un trayecto de todo el procedimiento del estudio, este criterio se refiere a la neutralidad interpretativa del análisis de datos, que se consiguiera cuando en otros estudios investigadores puedan tomar como referencia la dirección metódica del estudio suscrito. Y el criterio de transferibilidad; criterio referido a la probabilidad de transferir o replicar resultados en otros escenarios o grupos. En esa línea, los investigadores y lectores podrán establecer si se logran trasladar el análisis a un contexto diferente (Arias y Giraldo, 2011; Hameed, 2020).

3.8. Método de análisis de datos

En el método analítico de datos cualitativos se formalizó a través de un análisis de las fuentes informativas, donde se acopió información de la categoría y subcategorías, donde se codificó los datos del análisis documental (normativa, informes, artículos), así como el aporte de los especialistas que se logró a través de la aplicación de la guía de entrevista, donde se utilizó la plataforma zoom para efectuar la entrevista como acto responsable debido al escenario actual. Se analizaron y cotejaron los datos brindados por los especialistas con el objeto de precisar las coincidencias y diferencias de la materia en estudio. De igual forma, se efectuó un análisis interpretativo, profundo y subjetivo de la gestión de inversión pública en la entidad. En esa línea, el método que se aplicó fue la triangulación, esta se entiende como el uso de varias fuentes informativas donde se analizó, comparó diferencias y similitudes, cotejo aprendizajes, enfoques y aportes de especialistas en la materia (Aguilar y Barroso, 2015).

3.9. Aspectos éticos

El estudio se desarrolló bajo la resolución rectoral emitida por la UCV-Posgrado, poniendo en cumplimiento todas las exigencias administrativas, asimismo, se trabajó con rigor científico propio de un corte cualitativo. En esa línea, al ser un estudio social se trabajó en las citas y referencias con las normas del Manual APA, lo cual permitió tener una estructura y ordenamiento de información, respetando los aportes, conceptos de los autores e instituciones citadas; lo cual enmarca que se procedió con total respeto y ética con la autoría ajena, las citas fueron parafraseadas teniendo en esencia el contenido de la cita textual. Asimismo, cada capítulo se estructuró y redactó con criterio, poniendo énfasis a la competencia profesional, actuando con objetividad, los datos cualitativos de las tres fuentes de información fueron fehacientes, no hubo alteraciones de la misma, en ella se respetó el aporte de los participantes con valores a quienes se les hizo firmar una carta de autorización para la publicación de la misma. El estudio se enmarcó en un trabajo de autoría propia; la cual no busca generar crítica de la gestión institucional, si no conocer a profundidad el fenómeno.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se desarrolló el análisis cualitativo de resultados, análisis profundo e interpretativo de los aportes de los participantes, quienes fueron tres servidores de la entidad: el jefe de unidad ejecutora de inversiones, el jefe unidad formuladora de inversiones y el analista del área de programación de inversiones de la DIRIS Lima-Centro; asimismo, se efectuó un análisis documental normativo que se regulo bajo la Ley N° 27293 - Ley del sistema nacional de inversión pública y finalmente un análisis observacional, asociado al trabajo de campo diario de la investigadora en la entidad estudiada en el ciclo de la inversión pública. En esa línea, con los datos hallados se hizo uso del método de triangulación para un mejor análisis interpretativo, de manera profunda direccionado al desarrollo de los objetivos planteados en la investigación.

4.1 Análisis de la entrevista semiestructurada

Respecto al **objetivo específico 1: Analizar la fase de programación de la gestión de la inversión pública en la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Centro, 2020**. En la guía de entrevista se formularon tres preguntas en relación con los indicadores de la primera subcategoría, en este punto se analizó la información brindada por los tres especialistas, triangulando las coincidencias y diferencias.

1. ¿En su opinión cómo se realizó la programación anual de contrataciones y la programación del plan operativo institucional, según la fase de programación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Los especialistas (E2; E3) coincidieron en que el desarrollado del PAC, es de acuerdo con las necesidades que se presentan, con respecto a bienes y servicios en el caso de inversión pública también sería infraestructura o necesidades de inversión que requiera y bueno todo eso es consolidado y se publica al iniciar el año. Asimismo, tiene que estar vinculado con el plan operativo de la entidad para cumplir objetivos institucionales de esa manera. Sin embargo, el (E1) el problema del PAC es muy restringido porque se amarra al presupuesto que nos da el PIA y normalmente el PIA es poco el presupuesto que te asigna entonces cuando tu formulas el PIA es escaso lo que puedes amarrar vamos a decir o tener como formulación como lanzamiento de contrataciones que se puedan dar en el año. En esa línea, los tres especialistas coincidieron que las dificultades que se

presentan de acuerdo con la programación del PAC es el ajuste a las necesidades de la institución. Por otro lado, los tres especialistas (E1; E2; E3) coincidieron que la solución es una buena organización y gestión en relación con las necesidades que presenta la entidad.

2. ¿En su opinión cómo se elaboró la consolidación de la cartera de proyectos, según la fase de programación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Los especialistas (E1, E2; E3) coincidieron en el desarrollado de cartera de proyectos, se encarga de evaluar la parte de todos los requerimientos de las distintas áreas como infraestructura mantenimiento sobre las necesidades que se requiere y esto se consolida en un cuadro de necesidades para proyectarse en base a la necesidad. Por otro lado, los tres especialistas (E1; E2; E3) coincidieron que las dificultades por parte de quienes identifican las inversiones, es la unidad formuladora quien plantea estas inversiones y no se identifica bien en qué va a intervenir obviamente esos proyectos tampoco van a estar bien enfocados recuerda que los proyectos están para proveer bienes y servicios a la población entonces si ellos no hacen bien eso, no van a reflejar soluciones a la población.

3. ¿En su opinión como se realizó la fase de programación de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Los especialistas (E2; E3) coincidieron en que la fase de programación de la Gestión de la inversión pública se espera a última hora siendo la principal dificultad ya que todos los años se tiene que hacer, pero como se tiene diferentes funciones para realizar prácticamente cuando llegan los documentos para la presentación recién se ponen a realizarlas y comienzan a trabajar toda esa información, entonces esa es la dificultad que presenta. Sin embargo, el (E1) menciona con respecto a la programación que deberían respetar la prioridad que tienen para que ellos asignen presupuesto. Por otro lado, los tres especialistas (E1; E2; E3) coincidieron que la solución sería mejorar la planificación porque el origen de todas estas deficiencias en el planeamiento lo que hay que hacer es mejorar las capacidades de recursos humanos que ve ese tema administrativo de planeamiento.

Respecto al objetivo específico 2: **Analizar la fase de formulación y evaluación de la gestión de la inversión pública en la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Centro, 2020.** En la guía de entrevista se formularon tres preguntas en relación a los indicadores de la segunda subcategoría, en este punto se analizó la información brindada por los tres especialistas, triangulando las coincidencias y diferencias.

4. ¿En su opinión cómo se realizó las fichas técnicas y los estudios de pre-inversión, según la fase de formulación y evaluación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Los especialistas (E1, E2; E3) coincidieron en que la fase de formulación y evaluación lo realizan de manera rápida y al elaborarlo se percatan de los errores, asimismo mencionan que recursos humanos no contratan el personal adecuado respecto al perfil que están buscando en relación con la fase de formulación y evaluación. Por otro lado, los tres especialistas (E1; E2; E3) coincidieron que la solución sería el tema de recursos humanos se capacitará a todos los involucrados en el sistema tanto unidad formuladora o unidad ejecutora de inversiones todo ese personal tiene que estar constantemente capacitado porque ahí hay otro problema hay una exhaustiva rotación de personal entonces hay personal que ya conoce el tema y por otras razones se van a otros sectores y hay personas que empiezan de cero y otra vez el aprendizaje que tiene que tener porque al final cualquier sistema administrativo se vuelve rutina entonces va a depender mucho de que el personal esté estable.

5. ¿En su opinión cómo se efectuó la evaluación y registro de proyectos en el banco de inversiones, según la fase de formulación y evaluación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Los especialistas (E2; E3) coincidieron en que la fase de formulación y evaluación lo realizan de manera rápida y al elaborarlo se percatan de los errores, asimismo mencionan que recursos humanos no contratan el personal adecuado respecto al perfil que están buscando en relación a la fase de formulación y evaluación. Por otro lado, los tres especialistas (E1; E2; E3) coincidieron que la solución sería el tema de recursos humanos se capacitará a todos los involucrados en el sistema tanto unidad formuladora o unidad ejecutora

de inversiones todo ese personal tiene que estar constantemente capacitado porque ahí hay otro problema hay una exhaustiva rotación de personal entonces hay personal que ya conoce el tema y por otras razones se van a otros sectores y hay personas que empiezan de cero y otra vez el aprendizaje que tiene que tener porque al final cualquier sistema administrativo se vuelve rutina entonces va a depender mucho de que el personal esté estable.

6. ¿En su opinión como se realizó la fase de formulación y evaluación de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Los especialistas (E1, E2; E3) coincidieron en que la fase de formulación y evaluación, se evalúan indicadores solamente de eficiencia, cuánto tiempo se demora en ejecutar una inversión, en función de eso se podría devaluar la función de la inversión. Por otro lado, los tres especialistas (E1; E2; E3) coincidieron que las mejoras serían sistematizar toda la experiencia y luego sacar indicadores de esos datos para luego plantear mejoras en la formulación y evaluación.

Respecto al **objetivo específico 3: Analizar la fase de ejecución de la gestión de la inversión pública en la a Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Centro, 2020**. En la guía de entrevista se formularon tres preguntas en relación con los indicadores de la tercera subcategoría, en este punto se analizó la información brindada por los tres especialistas, triangulando las coincidencias y diferencias.

7. ¿En su opinión cómo se realizó la elaboración del expediente técnico, según la fase de ejecución de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Los especialistas (E1; E2; E3) coincidieron en que la elaboración del expediente técnico, según la fase de ejecución de la gestión de inversión pública en la entidad, cuando llega el presupuesto ya puedes iniciar la elaboración del expediente, pero hay muchas ocasiones en que no llega el presupuesto entonces no puedes iniciar con la ejecución y la elaboración del expediente, la elaboración de esos expedientes técnicos son documentos referidos a obras, infraestructura. Por otro lado, los tres especialistas (E1; E2; E3) coincidieron que la solución es en el área de recursos humanos primero tendrían que respetar todo lo que dice

la normativa si hacen eso no había muchas dificultades y otro es el tema de los conocimientos, asimismo la solución sería que el mismo personal de la DIRIS elabore el expediente técnico y no sea tercerizado y brinden el presupuesto.

8. ¿En su opinión cómo se efectuó la ejecución del proyecto y el seguimiento físico y financiero a través del SSI, según la fase de ejecución de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Los especialistas (E2; E3) coincidieron en que la ejecución del proyecto y el seguimiento físico y financiero a través del SSI, muestran dificultades en las modificaciones las cuáles son normales en un proyecto, adicionales de obra lo que demanda mayor presupuesto y hacer la gestión. Hubo momentos que el MEF no envía el dinero y se tiene que paralizar la obra. Asimismo (E1) mencionó que, la parte financiera jala nada más al presupuesto, si tú compras algo automáticamente contabilidad lo anexa entonces ahí no hay mucho que hacer es actualización inmediata ahora porque antes no era así. Por otro lado, los tres especialistas (E1; E2; E3) coincidieron que la solución encontrada es que el abastecimiento no se demore mucho en las compras y la información debe ser más específica.

9. ¿En su opinión como se realizó la fase de ejecución de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Los especialistas (E1; E2) coincidieron en que la fase de ejecución de la Gestión de la inversión pública, la ejecución es lenta porque no asignan presupuesto, la dificultad en la parte económica y la gestión que se requiere para hacer la demanda, (E;3) mencionó que las dificultades serían temas técnicos, muchas veces cuando una unidad ejecutora empieza a realizar la ejecución encuentran los expedientes técnicos o documentos equivalentes mal elaborados entonces, antes de ejecutar ellos tienen que subsanar y eso les demora en el año dos, cuatro meses o hasta medio año y recién una vez subsanado empiezan a hacer la ejecución entonces el año les gana. Por otro lado, los tres especialistas (E1; E2; E3) coincidieron que la solución encontrada es que sea lo más detallado posible para evitar contratiempos y complicaciones o adicionales al hacer la obra.

Respecto al **objetivo específico 4: Analizar la fase de funcionamiento de la gestión de la inversión pública en la a Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Centro, 2020**. En la guía de entrevista se formularon tres preguntas en relación con los indicadores de funcionamiento, en este punto se analizó la información brindada por los tres especialistas, triangulando las coincidencias y diferencias.

10. ¿En su opinión cómo se efectuó la elaboración del expediente técnico y la ejecución del proyecto, según la fase de funcionamiento de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Los especialistas (E2; E3) coincidieron en la elaboración del expediente técnico lo realiza un tercero, no lo hizo la misma entidad y la ejecución del proyecto lo hace una empresa tercera también entonces simplemente la entidad monitorea eso. La dificultad es que el expediente técnico debería ser ejecutado por la misma de DIRIS para cualquier modificación u observación, entonces como dificultad encontrada es que hay incongruencias al momento de la ejecución con el expediente y como es un tercero y ya le cancelaste no hay a quién reclamar y ya tú mismo tendrás que solucionarlo. (E1) menciono que, la dificultad es la falta de presupuesto por eso no se puede iniciar la ejecución. Por otro lado, los tres especialistas (E1; E2; E3) coincidieron que la solución encontrada es que el personal de planta se encargue de hacer el expediente, que se involucre más en la parte de ejecución del proyecto sería aclarar las normativas y qué es lo que deberían de entender cada uno de los involucrado en la sección de inversión.

11. ¿En su opinión cómo se realizó la evaluación ex post de los proyectos de inversión, según la fase de funcionamiento de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

El especialista (E1) mencionó que, eso no se está realizando porque no tenemos el personal suficiente para realizar una evaluación ex post y eso también incurre lamentablemente con el presupuesto ya que no contamos con el presupuesto necesario para contratar más personal y las pocas que tenemos obviamente siendo tantas necesidades se dirigen más a continuar elaborando más inversión para seguir cumpliendo necesidades. La dificultad es que no se cierra correctamente el ciclo del proyecto porque el último es el ex post entonces si yo

quisiera llevar un buen control si es que la inversión que se hizo fue la adecuada y realmente cubrió la necesidad de cierta población o de ciertos funcionamientos o de ciertas atenciones dependiendo a que está dirigido el objetivo del proyecto no lo terminó culminando para cerrar el ciclo. Por otro lado los especialistas (E2; E3) manifestaron que, la dificultad en este punto sería contratar más personal porque muchas veces la oficina de programación mundial de inversiones está abocado a otras funciones y no le están dando la importancia a este punto y esta evaluación es muy importante porque aquí encuentras todos los errores que has tenido en todo el proceso que has tenido en la gestión de la inversión y aprender de estos errores para no volver a cometerlos y eso es lo que no estamos haciendo. Por otro lado, los tres especialistas (E1; E2; E3) coincidieron que la solución encontrada es poder contar con mayor presupuesto y contratar más gente para poder realizar la evaluación ex post porque se tendría la certeza que la inversión y la elaboración fue la adecuada para terminar en el objetivo que es solucionar algún problema.

12. ¿En su opinión como se realizó la fase de funcionamiento de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Los especialistas (E2; E3) mencionaron que, eso no se está realizando porque no tenemos el personal suficiente para realizar una evaluación ex post y eso también incurre lamentablemente con el presupuesto ya que no contamos con el presupuesto necesario para contratar más personal y las pocas que tenemos obviamente siendo tantas necesidades se dirigen más a continuar elaborando más inversión para seguir cumpliendo necesidades. La dificultad es que no se cierra correctamente el ciclo del proyecto porque el último es el ex post entonces si yo quisiera llevar un buen control si es que la inversión que se hizo fue la adecuada y realmente cubrió la necesidad de cierta población o de ciertos funcionamientos o de ciertas atenciones dependiendo a que está dirigido el objetivo del proyecto no lo terminó culminando para cerrar el ciclo. Por otro lado (E1) manifestó que, la dificultad en este punto sería contratar más personal porque muchas veces la oficina de programación mundial de inversiones está abocado a otras funciones y no le están dando la importancia a este punto y esta evaluación es muy importante porque aquí encuentras todos los errores que has tenido en todo el proceso que has tenido en la gestión de la inversión y aprender

de estos errores para no volver a cometerlos y eso es lo que no estamos haciendo. Por otro lado, los tres especialistas (E1; E2; E3) coincidieron que la solución encontrada es que se involucre mucho más al personal de salud del mismo centro de las áreas netamente, a veces piensan que porque son ingenieros o arquitectos saben todo, pero la realidad del mismo trabajador podría darles otra visión para ayudar a mejorar y no se den esos tipos de cambios.

13. Ante la vasta experiencia que tiene en el tema de inversión pública, ¿Qué puntos relevantes considera son los que deben mejorarse en las fases del ciclo de inversión en la entidad? Si tuviera la opción de tomar decisiones para dar solución a esta problemática, ¿Qué acciones tomaría?

Los especialistas (E1; E2) mencionaron que, la formulación es la que tiene que estar con mucha más dedicación, con personal apto con buen perfil de proyecto y se pueden tener mejores resultados, (E3) considera que para hacer una buena planificación se debe tener un buen diagnóstico de la situación actual y ahí sale el planteamiento de las políticas de inversión según lo que tú quieres priorizar y luego integrar el tema del presupuesto. Por otro lado, los tres especialistas (E1; E2; E3) coincidieron que la solución encontrada es fortalecer el personal del área de formulación, esa parte la tiene que hacer un especialista de proyectos si no se cuenta con un especialista del proyecto no se puede hacer nada.

Respecto al objetivo general del estudio: **Analizar la gestión de la inversión pública en la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Centro, 2020.**

Ante el análisis de las entrevistas se trianguló la información aportada por los entrevistados, en la cual se aplicó un análisis interpretativo de manera que se trianguló la información. Con respecto a la fase de programación explicaron que en esta fase de la Gestión de la inversión pública se espera a última hora siendo la principal dificultad ya que todos los años se tiene que hacer, pero como se tiene diferentes funciones para realizar prácticamente cuando llegan los documentos para la presentación recién se ponen a realizarlas y comienzan a trabajar toda esa información, entonces esa es la dificultad que presenta. De igual forma, en la fase de evaluación y seguimiento, los entrevistados explicaron, la ejecución es lenta porque no asignan presupuesto, la dificultad en la parte económica y la gestión qué se requiere para hacer la demanda, que las dificultades serían temas técnicos, muchas veces cuando una unidad ejecutora empieza a realizar la ejecución encuentran los expedientes técnicos o

documentos equivalentes mal elaborados entonces, antes de ejecutar ellos tienen que subsanar y eso les demora en el año dos, cuatro meses o hasta medio año y recién una vez subsanado empiezan a hacer la ejecución entonces el año les gana. Por otro lado, los tres especialistas señalaron que la solución encontrada es que sea lo más detallado posible para evitar contratiempos y complicaciones o adicionales al hacer la obra. Y por la en la última fase del ciclo de inversión, en la fase de funcionamiento los entrevistados señalaron que, en esta no se viene realizando en la institución porque no se tiene el personal suficiente para realizar una evaluación ex post, lo cual se debe al presupuesto ya que la entidad no cuenta con el presupuesto necesario para contratar personal y las pocas que tenemos obviamente siendo tantas necesidades se dirigen más a continuar elaborando más inversión para seguir cumpliendo necesidades.

Sobre la Programación, los especialistas explicaron que, en líneas generales que, el desarrollado del PAC, es de acuerdo con las necesidades que se presentan, con respecto a bienes y servicios en el caso de inversión pública también sería infraestructura o necesidades de inversión que requiera y bueno todo eso es consolidado y se publica al iniciar el año. Asimismo, coincidieron que, en el desarrollado de cartera de proyectos, se encarga de evaluar la parte de todos los requerimientos de las distintas áreas como infraestructura mantenimiento sobre las necesidades que se requiere y esto se consolida en un cuadro de necesidades para proyectarse en base a la necesidad. En esa línea, coincidieron en que la fase de programación de la Gestión de la inversión pública se espera a última hora siendo la principal dificultad ya que todos los años se tiene que hacer, pero como se tiene diferentes funciones para realizar prácticamente cuando llegan los documentos para la presentación recién se ponen a realizarlas y comienzan a trabajar toda esa información. Ante lo descrito, coincidieron que, la solución sería mejorar la planificación porque el origen de todas estas deficiencias en el planeamiento lo que hay que hacer es mejorar las capacidades de los servidores en el tema procedimental.

Sobre la Formulación y seguimiento; los especialistas explicaron que, la fase de formulación y evaluación en la entidad se efectúa de manera rápida y al elaborarlo se percatan de los errores, asimismo mencionan que recursos humanos no contratan el personal adecuado respecto al perfil que están buscando en relación con la fase de formulación y evaluación. Por otro lado,

coincidieron que la solución sería capacitar a todos los involucrados en el sistema tanto unidad formuladora o unidad ejecutora de inversiones. Asimismo, de acuerdo con la evaluación y registro de proyectos en el banco de inversiones, coincidieron que en la fase de formulación y evaluación lo realizan de manera rápida y al elaborarlo se percatan de los errores, asimismo explicaron que recursos humanos no contratan el personal adecuado respecto al perfil que están buscando con relación a la fase de formulación y evaluación. De igual manera, la formulación y evaluación de la Gestión de la inversión pública los especialistas coincidieron en que la fase de formulación y evaluación, se evalúan indicadores solamente de eficiencia, cuánto tiempo se demora en ejecutar una inversión, en función de eso se podría devaluar la función de la inversión.

Sobre la Ejecución; los especialistas explicaron que, la elaboración del expediente técnico se da cuando llega el presupuesto en ese momento se puede iniciar la elaboración del expediente, pero hay muchas ocasiones en que no llega el presupuesto entonces no puedes iniciar con la ejecución y la elaboración del expediente, la elaboración de esos expedientes técnicos son documentos referidos a obras, infraestructura. Asimismo, explicaron que, la ejecución del proyecto y el seguimiento físico y financiero a través del SSI, se muestran dificultades en las modificaciones las cuáles son normales en un proyecto, adicionales de obra lo que demanda mayor presupuesto y hacer la gestión. Hubo momentos que el MEF no envía el dinero y se tiene que paralizar la obra. coincidieron que la solución encontrada es que el abastecimiento no se demore mucho en las compras y la información debe ser más específica. En esa línea, coincidieron en que la fase de ejecución de es lenta porque no asignan presupuesto, la dificultad en la parte económica y la gestión que se requiere para hacer la demanda.

Sobre el Funcionamiento, los especialistas explicaron que, la elaboración del expediente técnico y la ejecución del proyecto, lo realiza un tercero, no lo hizo la misma entidad y la ejecución del proyecto lo hace una empresa tercera también entonces simplemente la entidad monitorea eso. Asimismo, señalaron que, la dificultad es que el expediente técnico debería ser ejecutado por la misma de DIRIS para cualquier modificación u observación, entonces como dificultad encontrada es que hay incongruencias al momento de la ejecución con el expediente y como es un tercero y ya le cancelaste no hay a quién reclamar y ya

tú mismo tendrás que solucionarlo. Respecto a la evaluación expost de los proyectos de inversión, los especialistas explicaron que, no se está realizando porque no tenemos el personal suficiente para realizar una evaluación expost y eso también incurre lamentablemente con el presupuesto ya que no contamos con el presupuesto necesario para contratar más personal y las pocas que tenemos obviamente siendo tantas necesidades se dirigen más a continuar elaborando más inversión para seguir cumpliendo necesidades.

Análisis e interpretación de las categorías emergentes

Después de análisis de información observacional, documental y reforzado con los aportes brindados por los tres entrevistados se hizo énfasis a dos categorías emergentes Proinversión, debido a que en la triangulación de acuerdo con los participantes se identificaron problemas de gestión en la entidad o cartera y los fondos para la Inversión Pública, debido a que esta no es promovida.

Presupuesto

Los especialistas señalaron que la gestión de inversión pública depende mucho del presupuesto, debido a que en las fases se solicita presupuesto se contrata a una persona para que haga el expediente, se fórmula, se pide aprobación. Sin embargo, a pesar de ello la dificultad es que no viene la asignación presupuestal porque para realizar el expediente técnico necesitas el presupuesto y para que te den el presupuesto como yo te decía tienes que hablar yo te decía, tienes que formular, llega el presupuesto con ese presupuesto ya puedes iniciar con la elaboración del expediente, pero hay muchas ocasiones en que no llega el presupuesto entonces no puedes iniciar con la ejecución y la elaboración del expediente, lo cual limita esta gestión. En ese sentido, Franciskovic (2013) señalaron que, el presupuesto es un instrumento de gestión del Estado y sus entidades para el alcance de resultados a favor de la población, mediante de la prestación de servicios, infraestructura y logro de objetivos de cobertura con equidad, eficacia y eficiencia por las Entidades estatales.

Capacitación al servidor

Los especialistas en unanimidad señalaron que, una solución necesaria para mejorar la gestión del ciclo de inversión pública en esta entidad, es la de capacitación del personal vinculado a las fases, debido a que se ha observada falta de competencias en ciertos servidores, lo cual dificulta el cumplimiento de objetivos. En esa línea, los entrevistados manifestaron que, una dificultad es la

falta de coordinación del personal en la fase de inversiones puesto que son burocráticas lo cual retrasa el proceso de inversión, asimismo, señalaron que, existe personal que no quieren asumir la responsabilidad lo que conlleva a que las labores asignadas se realicen, pero no estén efectuadas al 100%. Este punto de las deficiencias del personal es reiterativo en todas las fases del proceso lo cual demanda que se efectúen coordinaciones entre los jefes de cada área y se propongan capacitaciones con el objeto de cumplir las metas y acelerar la ejecución y funcionamiento de los proyectos. En esa línea, Fierro (2017) señaló que, la capacitación de los agentes públicos en las entidades públicas se direcciona a mejorar el desempeño de competencias en los puestos de trabajo, con el objeto de entregar servicios de calidad y resultados al ciudadano, aportando al logro del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

4.2 Análisis documental

El análisis documental se cimentó en el marco normativo peruano donde se define a la inversión pública como el Invierte Perú, la cual es la denominación que distingue al Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, establecido bajo D.L. N° 1252, el cual reemplaza a la Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública - Ley N° 27293, cuya entidad rectora es la Dirección General de Inversión Pública del MEF (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018). Ante la revisión normativa, el ciclo de la inversión pública está detallada en el artículo 4 del Decreto Supremo, que crea el sistema nacional de programación multianual y gestión de inversiones - DS N° 1252, en esta se define el proceso a través del cual un proyecto de inversión pública es creado, diseñado, evaluado, ejecutado y analiza los beneficios para la eficiente prestación de servicios públicos y el abasto de la infraestructura requerida para la mejora de la nación (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020). En ese sentido, el análisis efectuado nos permitió entender que el sistema se halla direccionado a avalar una correcta y eficiente administración de las inversiones mediante un ciclo de evaluación con una orientación precisa, a través de un método que logre programar de forma estratégica los diversos proyectos en relación con los requerimientos que demanda la población (Gaviño, 2019).

En relación a los informes revisados de la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Centro, se observaron fallas en el proceso, en las fases de programación; formulación y seguimiento, ejecución y seguimiento lo cual

representa una problemática social- administrativa, dada la coyuntura actual a causa de la pandemia del Covid-19, donde se precisa que los procesos en materia de inversión se vean obstruidos y postergados; este déficit se debe en gran medida por la falta de competencias del funcionario y/o servidor público, lo cual se resume a un problema operativo de la entidad, puesto que en el aspecto normativa se detalla los proceso y procedimientos de la inversión pública. En cotejo con la documentación revisada, en la DIRIS de Lima-Centro desde la fase de programación se detallan ciertos errores, lo que rezaga considerablemente el empuje del proceso, asimismo todo ello conlleva a que se dé un aplazamiento en la ejecución de las obras y por ende retrasa la materialización de la inversión reduciendo su capacidad y oportunidad para reactivar la economía demostrada en más índices de crecimiento. En esa línea, una de las fallas en el proceso son los defectuosos diseños de los contratos de concesión; puesto que cuando se firma un contrato de concesión es dificultoso poseer una óptica clara de lo que sucederá en el plano económico, social y político durante el tiempo que dure el proyecto. Ante la comparación de fuentes informativas de articulados científicos en esta materia, es reiterativa esta dificultad en la inversión pública pues se agrava si se toma en cuenta los dilatados periodos de duración de los contratos.

4.3. Análisis observacional

En la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima-Centro se observó que, la Gestión de la Inversión Pública está basada en el uso metodologías, normas y procedimientos ya establecidos que orientan la programación, formulación y evaluación, ejecución y funcionamiento de las inversiones en la institución; los cuales son claves para la mejora en la calidad y eficiencia del gasto público. No obstante, son diversas las deficiencias observadas en las áreas vinculadas al ciclo de inversión, esto se registra en cierta medida a la falta de competencias de funcionarios y servidores, que no tienen claro los procedimientos de cada una de las fases; en esta deficiencia en la gestión no se toma en consideración en algunas pasos del proceso las Políticas de la Inversión Pública, las disposiciones y normativa establecidas por el Estado Peruano; dentro de ellos, tenemos el INVIERTE.PE, el cual es el sistema actual.

En esa línea, toda inversión en la DIRIS Lima Centro, está basada en las diferentes normativas y dispositivos legales, aprobados por el Estado Peruano; con el objeto de identificar adecuadamente los activos estratégicos a intervenir

en aras de mejorar las intervenciones y condiciones sanitarias para ofrecer un servicio de calidad en las atenciones de salud. Asimismo, se observa una serie de deficiencias en los procedimientos de la gestión institucional en materia de inversión pública, esto debido a que no se tiene claro las políticas y normativas nacionales por parte de las áreas vinculadas al tema a ello se le suma que no se ajustan a la realidad de los Establecimientos de Salud y las barreras burocráticas las cuales provocan demoras en la ejecución de los proyectos de inversión.

En la fase de programación; se observó que, la aprobación de los indicadores de brechas de infraestructura o acceso al servicio, este trabajo lo realiza la Oficina de Programación Multianual de Inversiones (OPMI) del Ministerio de Salud. Asimismo, la aprobación del diagnóstico de las brechas de infraestructura o acceso al servicio, este trabajo también lo realiza la OPMI – Minsa. Posteriormente se tomó registro que, la aprobación de los criterios de priorización de inversiones, indicando los puntajes de las inversiones, la cual es publicado en el portal Web del sector o sea del Minsa. Una vez hecha el trabajo. En ese sentido, la OPMI Minsa solicita a la Unidades Ejecutoras la elaboración de la cartera de inversiones, para ello se indica plazos de entrega.

Asimismo, en esta fase las Unidades Formuladoras (UF), empiezan a elaborar la cartera de inversiones, teniendo en consideración las inversiones en estado, viables, en ejecución, en formulación y/o en ideas de inversión. Se envía a la OPMI Minsa para que en función de sus competencias realice el consolidado y la aprobación, teniendo en cuenta el techo presupuestal, esto a la vez es presentado a la Dirección General de Programación Multianual de Inversiones DGPMI-MEF. Ante de lo observado, es necesario hacer énfasis que en esta fase del ciclo de inversión es donde se presentan mayores deficiencias, a pesar a de que la DIRIS Lima Centro, realizó la programación 2020-2022, la aprobación se ha realizado con destiempo, por ende, en el 2020 no se tuvo una programación en inversiones, por lo que no se ha formulado proyectos de inversión.

En la fase de formulación y evaluación, se registró que, en el 2020, la DIRIS Lima Centro no contaba con un plan de trabajo para la formulación de proyectos de inversión, toda vez que el Minsa no ha aprobado las inversiones para ser formulados. A pesar de ello se realizaban los registros de la Fichas técnicas, para luego solicitar la incorporación no prevista al Programación Multianual de Inversiones 2019-2021, ya que no contaban con un plan de trabajo

y con los proyectos priorizados. En marzo se da la emergencia sanitaria, la cual ha hecho que los Establecimientos de Salud de primer nivel de atención permanezcan cerradas por la cuarentena, y no contaba fortalecida el servicio de telemedicina tanto en infraestructura equipamiento y recursos humanos.

En ese sentido, se registró un cambio de funcionarios en la Dirección Ejecutiva de Administración, donde pertenece la Oficina de Inversiones encargada a formular proyectos de inversión, la cual ha tenido constantes cambios, tampoco contaba con capacidad técnica, para sacar adelante las inversiones, la cual ha generado atraso en las inversiones. Asimismo, se observa que, los requerimientos improvisados de inversiones de tipo IOARR la cual se han dado constantemente, por las diferentes áreas usuarias, para ello también no tuvieron un planeamiento donde se debe involucrarse todas las oficinas de Planeamiento, presupuesto, monitoreo, servicio de salud, gestión y otros. Se observó también en esta fase, proyectos inconclusos de los años 2008, 2012 la cual impidió que haya nuevas inversiones.

En la fase de ejecución; se observó que, la DIRIS Lima-Centro solo cuenta con un Proyecto en ejecución, la cual viene ejecutando desde el 2011, en el 2020 no se ha ejecutado toda vez que las inversiones se quedaron paralizadas por la pandemia, esta inversión tiene un avance financiero acumulado de 95%. Una ejecución que tiene una demora de 9 años, esto debido a que no toma en cuenta con capacidad técnica, cambios constantes del área de abastecimientos, la cual es el área principal de contrataciones. Toda esa inestabilidad trae retrasos en las inversiones la cual hace que también se perjudica la población. Es por ello que, no se puede avanzar en los proyectos de inversión, dejando obras inconclusas; en esa línea, en el 2020 toda la ejecución fue dada por compra directa, debido a la coyuntura de la pandemia.

En la fase de funcionamiento, se observó y se tuvo registro que en la entidad los proyectos aún están en fase de ejecución, por ende, aún no se ha realizado la evaluación ex post para verificar el logro de metas e indicadores de programación, así como la evaluación del cierre de brechas. Por tanto, no se gado esta fase de la inversión pública, punto en el cual se tomó en consideración que al no llegar a a esta fase responde a las deficiencias observadas en las primeras fases siendo un tema preocupante que amerita análisis.

4.4. Discusión

En relación al **objetivo general**, después de un análisis observacional, documental y reforzado con los aportes brindados por los especialistas se sintetizó que en la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima-Centro la Gestión de la Inversión Pública está basada en el uso metodologías, normas y procedimientos ya establecidos que orientan la programación, formulación y evaluación, ejecución y funcionamiento de las inversiones en la institución; los cuales son claves para la mejora en la calidad y eficiencia del gasto público. No obstante, son diversas las deficiencias observadas en las áreas vinculadas al ciclo de inversión, esto se registra en cierta medida a la falta de competencias de funcionarios y servidores, que no tienen claro los procedimientos de cada una de las fases; en esta deficiencia en la gestión no se toma en consideración en algunos pasos del proceso las Políticas de la Inversión Pública, las disposiciones y normativa establecidas por el Estado Peruano; dentro de ellos, tenemos el INVIERTE.PE, el cual es el sistema actual. Estos resultados, se aproximaron al estudio de Escobar (2020) quien concluyó que, la inversión pública en la Municipalidad de Huaral, se desarrolla de forma inadecuada, situación que puede mejorarse mediante una eficiente gestión municipal por parte de los agentes públicos de la alta dirección, y así direccionar esfuerzos que permitan gestionar debidamente los fondos de inversión pública en la provincia, pues existe poca satisfacción de los ciudadanos entorno a la poca transparencia en la ejecución de proyectos de inversión, lo cuales a pesar de la necesidad se realizan de forma tardía, siendo desfavorable para la gestión pública.

En ese sentido, el análisis efectuado nos permitió entender que el sistema se halla direccionado a avalar una correcta y eficiente administración de las inversiones mediante un ciclo de evaluación con una orientación precisa, a través de un método que logre programar de forma estratégica los diversos proyectos en relación con los requerimientos que demanda la población. De igual manera, el estudio de Manrique y Polonio (2017) quienes concluyeron que, la inversión pública en los diferentes niveles de gobierno incidió en cierta medida a la reducción de la pobreza en el periodo 2008-2015, el resultado ha sido positivo para la descentralización tributaria en el bienestar integral lo cual se ha debido a los diversos proyectos de inversión ejecutados, siendo la toma decisoria en favorable en la gestión para lograr mejores resultados con el gasto público. En

esa línea, Soto (2018) señaló que, la inversión pública que efectúa el gobierno central a nivel de departamentos a través de sus diversos organismos, impactan de forma positiva en la reducción de los niveles de pobreza; además, la inversión a través de los gobiernos locales tiene una mayor influencia en la reducción de la pobreza, su proximidad al problema local favorece a ello, esto explica que, por cada aumento de 1% en la inversión de las municipales la pobreza se comprime en un 0,28 % por tanto es viable para la gestión pública.

En relación al **objetivo específico 1**, los entrevistados explicaron que, la aprobación de los indicadores de brechas de infraestructura o acceso al servicio, este trabajo lo realiza la Oficina de Programación Multianual de Inversiones (OPMI) del Ministerio de Salud. Asimismo, la aprobación del diagnóstico de las brechas de infraestructura o acceso al servicio, este trabajo también lo realiza la OPMI – Minsa. Posteriormente se tomó registro que, la aprobación de los criterios de priorización de inversiones, indicando los puntajes de las inversiones, la cual es publicado en el portal Web del sector o sea del Minsa. Una vez hecha el trabajo. En ese sentido, la OPMI Minsa solicita a la Unidades Ejecutoras la elaboración de la cartera de inversiones, para ello se indica plazos de entrega. Asimismo, estos resultados se asociaron con el aporte teórico de Benavente, Escaffi, Segura y Távara (2017) quienes señalaron que, la gestión de proyectos de inversión es necesaria para el desarrollo sostenible de la sociedad puesto que si esta es deficiente, esencialmente en la fase de programación de inversión la cartera de proyectos no tendrá un análisis de viabilidad y esta limitara la ejecución de estos, en esa línea, es evidente la falta de competencias de los agentes públicos, puesto que este no es un problema de presupuesto si no de ejecución, lo cual afecta el desarrollo y crecimiento de la localidad.

En esa línea, los resultados triangulados mostraron que, en esta fase las Unidades Formuladoras, empiezan a elaborar la cartera de inversiones, teniendo en consideración las inversiones en estado, viables, en ejecución, en formulación y/o en ideas de inversión. Se envía a la OPMI Minsa para que en función de sus competencias realice el consolidado y la aprobación, teniendo en cuenta el techo presupuestal, esto a la vez es presentado a la DGPMI-MEF. Ante el análisis, es necesario hacer énfasis que en esta fase del ciclo de inversión es donde se presentan mayores deficiencias. De igual manera, Andía (2014) manifestó que, esencialmente en la tipificación de la fase inicial y en la medición del valor que

se emplea en la programación y evaluación, es esencial, al identificar las mediaciones en el sector se producirán beneficios y costos estimables, por tanto, no es viable que se emplee el análisis costo efectividad en la evaluación de estos proyectos; en esa orden la evaluación de proyectos de IP logrará un efecto indirecto en lo económico y social porque estos serán más sólidos.

En relación al **objetivo específico 2**; los entrevistados explicaron que, la fase de formulación y evaluación en la entidad se efectúa de manera rápida y al elaborarlo se percatan de los errores, asimismo mencionan que recursos humanos no contratan el personal adecuado respecto al perfil que están buscando en relación con la fase de formulación y evaluación. Por otro lado, coincidieron que la solución sería capacitar a todos los involucrados en el sistema tanto unidad formuladora o unidad ejecutora de inversiones. Asimismo, de acuerdo con la evaluación y registro de proyectos en el banco de inversiones, coincidieron que en la fase de formulación y evaluación lo realizan de manera rápida y al elaborarlo se percatan de los errores, asimismo explicaron que recursos humanos no contratan el personal adecuado respecto al perfil que están buscando con relación a la fase de formulación y evaluación. De igual manera, en el estudio de Bolzan y Pessanha (2017) explicaron que, en Brasil existe la necesidad de tener buenos procesos fijados para la elección de proyectos de inversión a optimar los gastos públicos. En esa línea, los instrumentos y técnicas son ampliamente usadas en entidades privadas a nivel mundial y permiten la elección de aquellos proyectos que más contribuyen al bienestar social, combatiendo directamente la ineficiencia del Estado y gobiernos; de acuerdo a al análisis comparativo entre países de la región se demuestra que es una tendencia las deficiencias presentadas en inversiones. Asimismo, los autores Diugwu, Mohammed y Baba (2015) señalaron que, la formulación y evaluación de la Gestión de la inversión pública son una de las fases donde se genera mayor dilatación de tiempo ya que en ella se evalúan indicadores como tiempo, demora de ejecución de un proyecto de inversión pública.

En relación al **objetivo específico 3**; los entrevistados explicaron que, sobre la fase de ejecución; la elaboración del expediente técnico se da cuando llega el presupuesto en ese momento se puede iniciar la elaboración del expediente, pero hay muchas ocasiones en que no llega el presupuesto entonces no puedes iniciar con la ejecución y la elaboración del expediente, la elaboración

de esos expedientes técnicos son documentos referidos a obras, infraestructura. Asimismo, explicaron que, la ejecución del proyecto y el seguimiento físico y financiero a través del SSI, se muestran dificultades en las modificaciones las cuáles son normales en un proyecto, adicionales de obra lo que demanda mayor presupuesto y hacer la gestión. Hubo momentos que el MEF no envía el dinero y se tiene que paralizar la obra. coincidieron que la solución encontrada es que el abastecimiento no se demore mucho en las compras y la información debe ser más específica. En esa línea, en el análisis los especialistas coincidieron que la fase de ejecución de es lenta porque no asignan presupuesto, la dificultad en la parte económica y la gestión qué se requiere para hacer la demanda. De igual manera, en el estudio de Arraiza (2017) de acuerdo a los resultados hallados concluyó que, es necesario la optimización de la gestión de inversión por proyectos de la institución sería por razones internas, pero no obstante objetan la terminación de que el periodo de duración de las fases de inversión sería reducido, a ello se le suma que los agentes públicos responsables del ciclo de inversión de proyectos no son especialistas, lo cual en cierta medida dilata el tiempo de ejecución. En esa línea, Jiang (2021) señaló que, el ejercicio de la gestión de inversión es esencial para el desarrollo sostenibles puesto que ello permite optimizar ampliamente la gestión institucional, si quienes fomentan la necesidad de optimar las habilidades en gestión para así poder efectuar mejores estrategias de gestión, conocieran cómo es el proceso de toma decisoria en la inversión pública y cuáles son los motivos centrales que se tiene en cuenta.

En relación al **objetivo específico 4**; los entrevistados explicaron que, la elaboración del expediente técnico y la ejecución del proyecto, lo realiza un tercero, no lo hizo la misma entidad y la ejecución del proyecto lo hace una empresa tercera también entonces simplemente la entidad monitorea eso. Asimismo, señalaron que, la dificultad es que el expediente técnico debería ser ejecutado por la misma de DIRIS para cualquier modificación u observación, entonces como dificultad encontrada es que hay incongruencias al momento de la ejecución con el expediente y como es un tercero y ya le cancelaste no hay a quién reclamar y ya tú mismo tendrás que solucionarlo. Respecto a la evaluación ex post de los proyectos de inversión, los especialistas explicaron que, no se está realizando porque no tenemos el personal suficiente para realizar una evaluación ex post y eso también incurre lamentablemente con el presupuesto ya que no

contamos con el presupuesto necesario para contratar más personal y las pocas que tenemos obviamente siendo tantas necesidades se dirigen más a continuar elaborando más inversión para seguir cumpliendo necesidades. En ese sentido, los resultados triangulados, se relacionaron en cierta medida con los estudios de Zavala (2019) quien concluyó que, existen categorías que inciden en los niveles de eficiencia en la realización de los diversos proyectos de inversión del sector transporte entre los periodos 2005-2018, son identificados como exceso de costo y el exceso de tiempo en la preinversión. De igual manera, verificó que los municipios regionales y locales son más deficiente en proporción al gobierno central. En relación a los proyectos de gran tamaño en temas económicos de inversión, donde evidenció que a mayor total gastados en mayor nivel es el exceso de costos y tiempo en relación a lo programado en materia de proyectos, donde resalta con mayor predominancia el exceso de tiempo. En esa línea, el análisis de los proyectos de inversión demostró que las mediaciones de mejora son las que inciden en elevados costos, asimismo el análisis de la inversión establece el nivel de eficiencia de este, lo cual mide el funcionamiento.

No obstante, se recoge datos importantes de la jefa de inversión pública de la DIRISE quien señalo que, respecto a la fase de funcionamiento, aún no se está realizando debido a que por ciertas deficiencias se hallan en la fase de ejecución, por ende, aún no se ha realizado la evaluación ex post para verificar el logro de metas e indicadores de programación, así como la evaluación del cierre de brechas. Asimismo, Da Costa, Barretto, Natividade y Richter (2017) señalaron que, en el contexto internacional muy pocos países llegan a esta fase de funcionamiento de la inversión pública, ya que no se toma en consideración las deficiencias observadas en las primeras fases siendo un tema preocupante que amerita análisis. En esa línea, los especialistas señalaron que, la fase de formulación es la que tiene que estar con mucha más dedicación, con personal apto con buen perfil de proyecto y se pueden tener mejores resultados, para ello consideraron que para hacer una buena planificación se debe tener un buen diagnóstico de la situación actual y ahí sale el planteamiento de las políticas de inversión según lo prioritario y luego integrar el tema del presupuesto. De igual forma, coincidieron que la solución encontrada es fortalecer el personal del área de formulación, puesto que en esa área se registra mayores deficiencias.

V. CONCLUSIONES

Primera: De acuerdo al objetivo general, en la DIRIS Lima-Centro la Gestión de la Inversión Pública está basada en el uso metodologías, normas y procedimientos ya establecidos que orientan al ciclo de inversión pública en la entidad; no obstante, son diversas las deficiencias observadas en las áreas vinculadas al ciclo de inversión, esto se debe a la falta de competencias de funcionarios y servidores.

Segunda: De acuerdo al objetivo específico 1, se concluyó que, en la fase de programación, asociado a la aprobación de los indicadores de brechas de infraestructura o acceso al servicio, es efectuado por la OPMI del Minsa, las deficiencias de esta se centran en la falta de planificación ya que todos los periodos por diversos motivos se efectúan de forma tardía, que esta no se alinea a la asignación del presupuesto.

Tercera: De acuerdo al objetivo específico 2, se concluyó que, en la fase de formulación y evaluación, en el periodo del 2020, la DIRIS Lima-Centro no contaba con un plan de trabajo para la formulación de proyectos de inversión, a pesar de ello se realizaban registros de las Fichas técnicas, para luego solicitar la incorporación no prevista al PMI 2019-2021, ya que no contaban con un plan de trabajo y con los proyectos priorizados.

Cuarta: De acuerdo al objetivo específico 3; se concluyó que, en la fase de ejecución, la entidad solo cuenta con un Proyecto en ejecución, la cual viene ejecutándose desde el 2011, el 2020 las inversiones se quedaron paralizadas a causa de la Covid-19, a ello se le suma la falta de capacidad técnica, cambios diversos en el área de abastecimientos, lo cual conlleva a una inestabilidad que trae retrasos en las inversiones.

Quinta: De acuerdo al objetivo específico 4; se concluyó que, en la fase de funcionamiento la entidad no ha venido desarrollando debido a lo descrito en las fases anteriores, este cumulo de deficiencias en las fases previas sumado a la pandemia ha conllevado que la mayoría de proyectos sigan en fase de ejecución, por ende, aún no se ha realizado la evaluación ex post para verificar el logro de metas e indicadores.

VI. RECOMENDACIONES

Primera: Se sugiere a la administración de la DIRIS Lima-Centro, utilizar criterios técnicos y transparentes para priorizar la inversión pública debido a que en la coyuntura actual el presupuesto podrá ser insuficiente para asignar fondos a todos los proyectos ejecutados, por ende, se necesita de una racionalización de la cartera actual a través de la aplicación de un método que utilice diversos criterios de decisión estratégica, priorizando los proyectos más importantes.

Segunda: Se sugiere a las autoridades responsables de la fase programación de inversión pública, mejorar la planificación de los proyectos de acuerdo al nivel de necesidad e importancia, dado que el origen de todas estas deficiencias en esta fase en la entidad se debe a la falta de planeamiento por ende es necesario mejorar las capacidades del personal a cargo para minimizar las falencias en el ciclo de inversión.

Tercera: Se sugiere a la administración de la entidad programar capacitaciones en materia de formulación y evaluación de proyectos de inversión pública, el cual esta direccionado a los funcionarios y/o servidores de las áreas articuladas, con el fin central de fortalecer competencias del personal a cargo de esta fase, mediante ello se logrará dar mejor respuesta a las deficiencias del área en la fase del ciclo de inversión.

Cuarta: Se recomienda a los responsables de la fase de ejecución del ciclo de inversión pública, centralizar los procesos de adjudicación de obras a través de una especie de organización transitoria de profesionales que direccionen estos procesos. Puesto que, estos comités de serían responsables de hacer revisión rápida de aquellos proyectos selectos, verificar su viabilidad, hacer los ajustes necesarios para su ejecución.

Quinta: Se recomienda a las autoridades nacionales mejorar la calidad de los instrumentos de planificación del desarrollo subnacional generados por los gobiernos en todos los niveles y entidades estatales, especialmente en áreas estratégicas y sistemas de seguimiento y control efectivos de su cumplimiento, con el fin de certificar el funcionamiento de los proyectos de inversión en pro de la población.

Referencias

- Andía, W. (2014). El Sistema Nacional de Inversión Pública. Un Análisis Crítico. *Notas científicas*, 7(1): 70-72.
- Andía, W.; Velásquez, J. & Villena, R. (2020). La evaluación de proyectos de inversión en el sector Saneamiento del Perú: análisis metodológico. *Dominio y Ciencias*, 6(3): 225-241
- Arraiza, J. (2017). *Entendiendo el proceso de toma de decisiones de la alta dirección acerca de invertir o no en mejorar sus capacidades en gestión por proyectos*. (Tesis doctoral). Universidad Pública de Navarra, Pamplona, España. <https://bit.ly/2QNXSjf>
- Balcázar, R. (2015). Factores que limitan la ejecución de la Inversión Público-Privada en el Perú. Informe Especial. <https://bit.ly/2QtrD8A>
- Benavente, P.; Escaffi, L.; Segura, A. & Távara, J. (2017). Las Alianzas Público-Privadas (APP) en el Perú: Beneficios y Riesgos. *Debates para forjar democracia*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://bit.ly/3goGyvw>
- Bolzan, L. & Pessanha, M. (2017). Optimisation of the decision-making process of investment in public projects through the use of practices of portfolio management. *International Journal of Management and Decision Making*, 16(4): 321-345. [10.1504/IJMDM.2017.10006138](https://doi.org/10.1504/IJMDM.2017.10006138)
- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Ecuador. UIDE. <https://bit.ly/3c30LBs>
- Carpio, J. (2018). *Análisis crítico de la gestión de los proyectos de inversión pública para la implementación de los centros de innovación productiva y transferencia tecnológica en el Instituto Tecnológico de la Producción – ITP*. (Tesis maestría). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Carrasco, G. & Gaviño, K. (2017). Main Aspects of the National System of Multi-year Programming and Investment Management: Towards a programmed investment approach. *Revista Administración Pública & Control*, 39, 5-10. <https://bit.ly/3bdthTs>
- Castellani, F.; Olarreaga, M.; Panizza, U. & Zhou, Y. (2019). Déficit de inversión en América Latina y el Caribe. <https://doi.org/10.4000/poldev.3331>

- Comisión Económica para América Latina (2018). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe Evolución de la inversión en América Latina y el Caribe: hechos estilizados, determinantes y desafíos de política*. ISBN: 978-92-1-058634-4. <https://bit.ly/32nJP6q>
- Conejero, J. (2020). Una aproximación a la investigación cualitativa. *Neumología Pediátrica*, 15(1), 242-244.
- Da Costa, V., Barretto, S., Natividade, A. & Richter, A. (2017). O risco de parcerias público-privadas em saúde pública pode ser classificado? *Cadernos de Saúde Pública*, 33(3). <https://doi.org/10.1590/0102-311X00086316>
- De Mattos, C. (1999). Teorías del crecimiento endogeno: lectura desde los territorios de la periferia. *Estudios Avanzados* 13(36): 183-208. <https://www.scielo.br/pdf/ea/v13n36/v13n36a10.pdf>
- DIRECTIVA N° 001-2019-EF/63.011 Directiva general del sistema nacional de programación multianual y gestión de inversiones. <https://bit.ly/3f3Xs0i>
- Diugwu, I., Mohammed M. & Baba D. (2015). Towards Effective Infrastructure Development in Nigeria: Theoretical Considerations from a Project Management Perspective. *American Journal of Industrial & Business Management*, 15; 5(4):172-180.
- Escobar, K. (2020). *Gestión municipal e inversión pública en la Municipalidad Provincial de Huaral, 2020*. (Tesis maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. <https://bit.ly/3sMogXV>
- Fierro, F. (2017). Labor competencies in the public sector: an analysis from the schools of labor competencies. *Revista A&D*, 47(2), 92-108. <https://bit.ly/3mCVg1H>
- Franciskovic, J (2013). Challenges of Public Administration: Budget by Results and Accountability. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 18, (Supplement), 28-32. [https://doi.org/10.1016/S2077-1886\(13\)70028-3](https://doi.org/10.1016/S2077-1886(13)70028-3)
- Gaviño, K. (2019). Actualizaciones en Inversión Pública: El Invierte.pe a 2 años de su entrada en vigencia, aspectos que llevaron a las modificaciones introducidas por el Decreto Legislativo 1432. *Revista IUS ET VERITAS*, (59): 268-275. <https://doi.org/10.18800/iusetveritas.201902.017>

- Hameed, H. (2020). Quantitative and qualitative research methods: Considerations and issues in qualitative research. *The Maldives National Journal of Research*, 8(1): 8-17.
- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Editorial Mc Graw Hill Education, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.
- Jiang, S. (2021). The relationship between public and private health investment and economic development based on the overlapping generations (olg) model. *Revista Brasileira de Medicina do Esporte*, 27. https://doi.org/10.1590/1517-8692202127012020_0109
- Manrique, J. & Polonio, J. (2017). La inversión pública nacional, regional y local a nivel departamental y su incidencia en la reducción de la pobreza en el Perú, 2008 – 2015. *Aporte Santiaguino*, 10(2): 211-224.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2019). Guía General para la Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. <https://bit.ly/3tooBjT>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2020). El ciclo de inversión. <https://bit.ly/3ahKvOY>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2020). Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones - INVIERTE.PE. <https://bit.ly/3mUZqUv>
- Molina, J. (2016). *Gestión de la Inversión Pública. Seminario de la Red de Sistemas Nacionales de Inversión Pública de América Latina y el Caribe*. https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/session/HONDURAS_Jackeline_Molina.pdf
- Munsibay, M.; Cavero, L. & Carhuancho, I. (2019). Análisis de la inversión pública en educación, saneamiento y transporte en el distrito de Sanagorán, La Libertad-Perú. *INNOVA, Research Journal*, 4(3.2): 40-49. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1206/1608>
- Nóblega, M., Vera, A., Gutiérrez, G, & Otiniano, F. (2020). *Criterios Homologados de Investigación en Psicología (CHIP) Investigaciones Cualitativas*. Pontificia Universidad Católica del Perú. de <https://bit.ly/34Ftxqf>
- R & C Consulting (2018). INVIERTE PERÚ ¿Qué beneficios trae este nuevo sistema? <https://bit.ly/3bcwqCN>

- Regalado, T. (2018). *El sistema nacional de inversión pública y su impacto en la gestión de inversiones de la Universidad Nacional de Cajamarca: 2003 – 2013*. (Tesis maestría). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú. <https://core.ac.uk/download/pdf/250106895.pdf>
- Rekalde, I.; Vizcarra, M. & Macazaga, A. (2014). La Observación Como Estrategia De Investigación Para Construir Contextos De Aprendizaje Y Fomentar Procesos Participativos. *Educación XX1*, 17(1), 201-220. <https://bit.ly/34FFyvJ>
- Romer, P. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*, 98(5). https://web.stanford.edu/~klenow/Romer_1990.pdf
- Ruiz, A: (2015). *La observación: Parte II Sistemas de registro y almacenamiento de datos*. <https://core.ac.uk/download/pdf/43551567.pdf>
- Samuel, P. (1991). *Accountability in public services: exit, voice and control* (T. W. Bank, Ed.). PRE Working Papers. WPS 614
- Sánchez, F. (2019). *Guía de tesis y proyectos de investigación*. (1ra ed.) Centurms Legalis. Arequipa-Perú. ISBN: 978-612-00-4519-0
- Santiesteban, E. (2018). *Metodología de la investigación para las ciencias contables*. Edacun: México. ISBN: 978-959-7225-36-2.
- Soto, C. (2018). *INVIERTE.PE. Nuevo sistema nacional de inversión pública de conformidad con el D. L. N.º 1252, Reglamento y Directivas*. Editorial: Instituto Pacifico. ISBN: 978-612-322-065-5
- Troncoso, C. & Amaya, A. (2016). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista Facultad de Medicina*, 65(2). <https://bit.ly/2E9aCdN>
- Vargas, J. & Zavaleta, W. (2020). La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 24(2): 37-54. <https://bit.ly/3h9sMgJ>
- Zavala, R. (2019). *Determinantes de la eficiencia de los proyectos de inversión pública*. (Tesis maestría). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de categorización

Título: Gestión de la inversión pública: Estudio de caso Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Centro, 2020.					
Autora: Br. Érica Antonieta Santiago Gonzáles					
Problema general	Objetivo general	Categoría	Indicadores	Instrumentos	Técnicas
¿Cómo fue la gestión de la inversión pública en la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Centro, 2020?	Analizar la gestión de la inversión pública en la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Centro, 2020.	Gestión de la inversión pública		-Guía de entrevista -Ficha de registro Documental	-Entrevista -Análisis documental
Problemas específicos	Objetivos específicos	Sub-Categorías		-Registro anecdótico	-Observación
PE1: ¿Cómo fue la fase de programación de la gestión de la inversión pública en la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Centro, 2020?	OE1: Analizar la fase de programación de la gestión de la inversión pública en la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Centro, 2020.	Programación	- Programación Anual de Contrat. - Plan Operativo Institucional - Consolidación cartera de proyectos		
PE2: ¿Cómo fue la fase de formulación y evaluación de la gestión de la inversión pública en la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Centro, 2020?	OE2: Analizar la fase de formulación y evaluación de la gestión de la inversión pública en la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Centro, 2020.	Formulación y evaluación	- Fichas técnicas - Estudios de preinversión - Evaluación y registro de proyectos en el Banco de Inversiones	Participantes:	
PE3: ¿Cómo fue la fase de ejecución de la gestión de la inversión pública en la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Centro, 2020?	OE3: Analizar la fase de ejecución de la gestión de la inversión pública en la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Centro, 2020.	Ejecución	- Elaboración del expediente técnico - Ejecución del proyecto - Seguimiento físico y financiero a través del SSI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Especialista 1 2. Especialista 2 3. Especialista 3 	

<p>PE4: ¿Cómo fue la fase de funcionamiento de la gestión de la inversión pública en la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Centro, 2020?</p>	<p>OE4: Analizar la fase de funcionamiento de la gestión de la inversión pública en la a Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Centro, 2020</p>	<p>Funcionamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Reporte del estado de los activos -Programación de gastos -Evaluación ex post de los Proyectos Inversión 	
---	---	-----------------------	---	--

Anexo 2: Guía de entrevista:

Análisis de la gestión de la inversión pública en la Dirección de Redes

Integradas de Salud Lima Centro en el año 2020.

Apellidos y Nombres: _____ D.N.I. _____

Institución/ Organización: _____

Lugar: _____ Tiempo: _____

Fecha: _____ Hora Inicio: _____ Hora de Terminación: _____

Preguntas:

1. ¿En su opinión cómo se realizó la programación anual de contrataciones y la programación del plan operativo institucional, según la fase de programación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

2. ¿En su opinión cómo se elaboró la consolidación de la cartera de proyectos, según la fase de programación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

3. ¿En su opinión como se realizó la fase de programación de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

4. ¿En su opinión cómo se realizó las fichas técnicas y los estudios de pre inversión, según la fase de formulación y evaluación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

5. ¿En su opinión cómo se efectuó la evaluación y registro de proyectos en el banco de inversiones, según la fase de formulación y evaluación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

6. ¿En su opinión como se realizó la fase de formulación y evaluación de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

7. ¿En su opinión cómo se realizó la elaboración del expediente técnico, según la fase de ejecución de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?
8. ¿En su opinión cómo se efectuó la ejecución del proyecto y el seguimiento físico y financiero a través del SSI, según la fase de ejecución de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?
9. ¿En su opinión como se realizó la fase de ejecución de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?
10. ¿En su opinión cómo se efectuó la elaboración del expediente técnico y la ejecución del proyecto, según la fase de funcionamiento de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?
11. ¿En su opinión cómo se realizó la evaluación ex post de los proyectos de inversión, según la fase de funcionamiento de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?
12. ¿En su opinión como se realizó la fase de funcionamiento de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?
13. Ante la vasta experiencia que tiene en el tema de inversión pública, ¿Qué puntos relevantes considera son los que deben mejorarse en las fases del ciclo de inversión en la entidad? Si tuviera la opción de tomar decisiones para dar solución a esta problemática, ¿Qué acciones tomaría?

Anexo 3: Evidencias de las entrevistas

ENTREVISTADO 1

Apellidos y Nombres: León Ramírez, Dina Mónica D.N.I: 09987284

Institución/ Organización: DIRIS Lima centro

Lugar: Centro de Lima

Tiempo: 29 minutos

Fecha: 10/06/2021 Hora Inicio: 9:31 pm Hora de Terminó: 10:30 pm

Preguntas:

1. ¿cómo se realizó la programación anual de contrataciones y la programación del plan operativo institucional, según la fase de programación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Según la programación anual PAC, el problema del PAC es muy restringido porque se amarra al presupuesto que nos da el PIA y normalmente el PIA es poco el presupuesto que te asigna entonces cuando tu formulas el PIA es escaso lo que puedes amarrar vamos a decir o tener como formulación como lanzamiento de contrataciones que se puedan dar en el año, soluciones sería ideal que no se amarrara el presupuesto pero la verdad que yo dudo mucho que no se amarre, el PAC se amarra al presupuesto que se dispone en el PIA entonces, por decirte a mi me dan tres millones solamente tengo para poner contrataciones en el PAC a diez millones si yo por ejemplo en realidad sé que no van a hacer tres millones el presupuesto de ejecución me va a llevar para una ejecución de inversiones no va ser tres millones sino seis millones pero no me llega al inicio sino me va a llegar como abril o mayo yo no puedo programarlo por más que sepa que va a llegar por que todavía no me llega entonces como esta amarrado no puede ya formularlo sabiendo que te va a llegar por que no cuentas con el presupuesto todavía por eso es que se dan las actualizaciones de PAC, hasta cierto punto lo ve como dificultad.

2. ¿En su opinión cómo se elaboró la consolidación de la cartera de proyectos, según la fase de programación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Consolidación de la cartera de proyectos, bueno no participe la verdad en ese entonces había un responsable de inversiones que cuando realizo la cartera de proyectos las programaciones que se dan porque son para tres años este no se participó, para mi es una fea deficiencia porque si tú estás haciendo la cartera institucional una de tres años a quienes tu llamas para ver ello deben ser las áreas neurálgicas por que el planteamiento el que iba hacer prioridad para la cartera de proyectos no es solo la oficina de inversión a traviesa en nuestro caso que es Minsa obviamente atraviesa las salas asistenciales, a través de infraestructuras, a través de equipamiento y hasta mantenimiento. Mínimamente esas áreas deberían participar en la elaboración de la cartera, porque cada una de sus apreciaciones y dentro de todo esto sale una cartera que atraviesa todas esas áreas, lo ideal es que se haga llamado a varias áreas y no solamente que inversiones en su planteamiento quizás en algún momento le ha llegado algún requerimiento, diga me parece que esto debe ser y ellos solo formulan y los demás no se enteran de que han formulado hasta mucho después, y tiene que concentrar el llamado a las áreas importantes neurálgicas para poder plantear la cartera de inversión, porque la cartera de inversiones es institucional.

Las dificultades encontradas fueron que no llamaron a todas las áreas a participación, la solución sería que llamen a todas las áreas.

3. ¿En su opinión como se realizó la fase de programación de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Muchas de las fases de programación dependen de lo que el MINSA como Gobierno nos asigna presupuesto, no depende tanto de lo que podamos solicitar o programar sino de lo que ellos asumen de toda su cartera si lo que tú estás pidiendo es prioritario y si alcanza el presupuesto para asignarte algo. Deberían permitirnos solicitar de acuerdo a nuestra prioridad, respetar la prioridad que tenemos para que ellos nos asignen presupuesto.

4. ¿En su opinión cómo se realizó las fichas técnicas y los estudios de pre inversión, según la fase de formulación y evaluación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Si lo realizan rápido, pero han estado cometiendo algunas pequeñas fallas que parece que ya han aprendido y he visto que ahora casi ya no hay. Por ejemplo, en algunas habían registrado mayor a 75 UIT cuando no era mayor y también en una que habían pensado que era porcentaje, que antes se registraba como porcentaje y no se habían dado cuenta que ya no es porcentaje sino es unidad. De hecho, pasó en una ficha, pero en las siguientes ya no cometieron ese error. Ya no es necesario proponer soluciones porque ya lo solucionaron, no volvieron a cometer ese error ya que se le hizo la observación.

5. ¿En su opinión cómo se efectuó la evaluación y registro de proyectos en el banco de inversiones, según la fase de formulación y evaluación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Depende mucho del usuario que plantee la necesidad, inversiones no te plantea la necesidad te puede identificar o sugerir, pero quién te plantea las necesidades del usuario entonces, el usuario que te plantea esa necesidad para que tú intervengas con una inversión tiene que sustentar esa necesidad entonces, frente a eso ya recién interviene inversiones y lo que hace es afinar ya técnicamente el sustento que te está brindando el usuario de su necesidad. La dificultad sería la coordinación porque a veces inversiones manejan un lenguaje como cartera de inversiones o PMI, y la parte asistencial no te maneja esos términos entonces tú tienes que coordinar para entender lo que te quieren decir y trasladarlo a tu lenguaje entonces ahí coordinación netamente. La solución sería reuniones de coordinación.

6. ¿En su opinión como se realizó la fase de formulación y evaluación de la

Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas?
¿Qué soluciones propone?

Se realizó de acuerdo a la necesidad, la dificultad fue que se planteó la necesidad, que las soluciones que conversen para que se entienda la necesidad.

7. ¿En su opinión cómo se realizó la elaboración del expediente técnico, según la fase de ejecución de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Llega, se pide presupuesto se contrata a una persona para que haga el expediente, se fórmula, se pide aprobación. La dificultad es que no viene la asignación presupuestal porque para realizar el expediente técnico necesitas el presupuesto y para que te den el presupuesto como yo te decía tienes que hablar yo te decía, tienes que formular, llega el presupuesto con ese presupuesto ya puedes iniciar con la elaboración del expediente, pero hay muchas ocasiones en que no llega el presupuesto entonces no puedes iniciar con la ejecución y la elaboración del expediente. La solución es que nos den el presupuesto.

8. ¿En su opinión cómo se efectuó la ejecución del proyecto y el seguimiento físico y financiero a través del SSI, según la fase de ejecución de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Bueno el financiero jala nada más porque está amarrado al presupuesto, si tú compras algo automáticamente contabilidad lo anexa al UI entonces ahí no hay mucho que hacer es actualización inmediata ahora porque antes no era así y la ejecución es el registro simplemente que ahora ya es menor porcentaje del registro físico para darse la ejecución porque ahora ya ahorita está amarrado al SEACE a contabilidad a informes casi a todas partes está amarrado casi la actualización es más de un 50% automática solo un pequeño porcentaje tienes que ingresar y registrar. La dificultad encontrada es que abastecimiento no se demore mucho en las compras y la solución que hagan las compras más rápido.

9. ¿En su opinión como se realizó la fase de ejecución de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Todavía lenta porque no asignan presupuesto esa sería una de las dificultades encontradas y la solución sería que den más presupuesto.

10. ¿En su opinión cómo se efectuó la elaboración del expediente técnico y la ejecución del proyecto, según la fase de funcionamiento de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

El principal objetivo en este caso es la elaboración del expediente y solo hay un momento hasta donde yo tenía el conocimiento de la elaboración del expediente, te diría que es lo mismo el presupuesto que no nos designan presupuesto para iniciar con la ejecución de la elaboración del expediente. La dificultad es la falta de presupuesto por eso no se puede iniciar la ejecución y la solución es que asignen presupuesto.

11. ¿En su opinión cómo se realizó la evaluación ex post de los proyectos de inversión, según la fase de funcionamiento de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Eso no se está realizando la verdad a mi parecer es porque no tenemos el personal suficiente para realizar una evaluación ex post y eso también incurre lamentablemente con el presupuesto ya que no contamos con el presupuesto necesario para contratar más personal y las pocas que tenemos obviamente siendo tantas necesidades se dirigen mas a continuar elaborando más inversión para seguir cumpliendo necesidades. La dificultad es que no se cierra correctamente el ciclo del proyecto porque el último es el ex post entonces si yo quisiera llevar un buen control si es que la inversión que se hizo fue la adecuada y realmente cubrió la necesidad de cierta población o de ciertos funcionamientos

o de ciertas atenciones dependiendo a que está dirigido el objetivo del proyecto no lo terminó culminando para cerrar el ciclo. Sería interesante poder contar con mayor presupuesto y contratar más gente para poder realizar la evaluación expost porque yo tendría la certeza que esa inversión y la elaboración fue la adecuada para terminar en el objetivo que es solucionar algún problema.

12. ¿En su opinión como se realizó la fase de funcionamiento de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Fase de funcionamiento entiendo que es cuando ya se está poniendo en marcha la compra de un equipo o lo que fuese, si se está dando, por ejemplo, si mi objetivo es comprar un analizador se compra se pone en funcionamiento y ya sigue la ejecución. No hay dificultades porque se supone que ella para iniciar la fase han debido de tener presupuesto porque si no, no inicia la fase entonces ahí ya no es mi problema presupuesto simplemente ya se compró y se pone en funcionamiento no ha habido problemas.

13. Ante la vasta experiencia que tiene en el tema de inversión pública, ¿Qué puntos relevantes considera son los que deben mejorarse en las fases del ciclo de inversión en la entidad? Si tuviera la opción de tomar decisiones para dar solución a esta problemática, ¿Qué acciones tomaría?

Para mí ahorita en tema neurálgico, identificación de inversión está faltando, la pandemia lamentablemente nos ha venido abajo ese recorrido por así decirlo identificar las inversiones, antes por ejemplo se hacían algunos recorridos a los establecimientos y yo podía identificar cuál era mayor urgencia tenías que entrevistar y la pandemia nos ha impedido eso porque ya no podemos hacer las visitas no puedes entrar a los establecimientos tienes que ir totalmente vestido todo en tema logístico y de seguridad y por el mismo personal que tienen que resguardar que la verdad tenemos poco entonces no se ha podido realizar hubiese sido bastante interesante tener ese planteamiento. Yo contrataría más personal y alquilar una movilidad para ir a hacer las visitas, sobre todo por ejemplo los de inversiones tiene que ver cuál es la necesidad, ellos mismos

analizar porque tienen otra visión, entonces ver cuáles son los problemas globalizarlos y ver la posible solución a ese problema realizando un planteamiento de inversión, entonces ellos mismos tienen vivenciar eso, pero ahora con el tema de pandemia es imposible.

ENTREVISTADO 2

Apellidos y Nombres: Bellido Roque, Luis Alberto D.N.I: 40931864

Institución/ Organización: DIRIS Lima centro

Lugar: Centro de Lima

Tiempo: 29 minutos

Fecha: 10/06/2021 Hora Inicio: 10:11 pm Hora de Terminó: 10:42 pm

Preguntas:

1. ¿Cómo se realizó la programación anual de contrataciones y la programación del plan operativo institucional, según la fase de programación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Bueno la fase de contratación en la DIRIS, juntan todos los requerimientos las entidades de los bienes y servicios en el caso de inversión pública también sería infraestructura o necesidades de inversión que requiera y bueno todo eso es consolidado y se publica al iniciar el año como plan anual de contrataciones eso Asimismo tiene que estar vinculado con el plan operativo de la entidad para cumplir objetivos institucionales de esa manera lo están trabajando según lo que recuerdo. La dificultad fue cubrir la necesidad lo que pasa es que cómo se trabajan con varios establecimientos de salud es más difícil trabajar con todos por qué evaluar un establecimiento y ver su necesidad, estamos hablando de materiales, bienes patrimoniales, equipos o insumos médicos, recursos humanos, el personal del centro no se da abasto y por lo general copian lo del año pasado copia en la cantidad de patrimonio materiales escritorios y a veces no se ajusta a su realidad o lo ingresan y no está acorde a su realidad es demasiado para el nivel de complicidad del está bien establecimiento de salud. La solución que propongo es hacer una matriz consolidada si es posible en línea

que establezca los límites de acuerdo al tú eres un centro de establecimiento de salud nivel 1-3 entonces tú materiales de acuerdo a tu PCR entonces tú tienes que trabajar con esos materiales, no me pidas otra cosa, no es carta abierta, y estos van a pasar por un flujo, que pasen a la parte de servicio de salud y de acuerdo a la producción que se realiza ya poder afinar el plan anual de contratación.

2. ¿En su opinión cómo se elaboró la consolidación de la cartera de proyectos, según la fase de programación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Bueno en la DIRIS existe un área que es la oficina de infraestructuras y mantenimiento y esa oficina es la que se encarga de evaluar la parte de todos los requerimientos de las distintas áreas como infraestructura mantenimiento qué necesidades requiere y ellos consolidan un cuadro de necesidades para proyecto en base a la necesidad. Una dificultad es la coordinación la fase de inversiones son bastante burocráticas todas con documento hacer el consolidado hay personas que no quieren asumir la responsabilidad quieren contradecirme, es más el trato burocrático entonces algunos hacen el trabajo, pero saben que quizás su trabajo no está al 100% ahí hay muchos problemas de que no quieren asumir a veces las funciones. Entonces llega a inversiones y muchas veces debe tomar la última palabra si va o no va cuando ellos no han sido los que han ido al centro de salud y no han visto la realidad entonces no pueden evaluar en sí, si realmente se requiere. La solución sería mejorar los flujos, lo que es el trámite y delegar bien las funciones que estén determinadas porque a veces no saben bien determinar las funciones por ejemplo que son de la oficina de infraestructura, pero no está plasmado en algún documento por ejemplo como el manual de operaciones y funciones no está detallado, entonces la otra oficina menciona que eso no es función de ellos y lo deriva a inversiones cuando claramente es función de ellos. Entonces simplemente es afinar bien las funciones, es más administrativo.

3. ¿En su opinión como se realizó la fase de programación de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Se sabe que hay plazos para la programación, pero cómo que se espera a última hora ya todos saben que todos los años se tiene que hacer, pero como se tiene múltiples funciones que realizar prácticamente cuando ya llegan los documentos para la presentación recién se ponen las pilas y comienzan a trabajar toda esa información, entonces ese es el problema que sea da, a veces no alcanza, a veces se reúne la información con lo que tengas, con lo que haya o con lo que logró llegar no con todo. Entonces a veces no llega la información no se completa y no pasa, entonces no se llega a programar. Bueno ahí como le mencionaba el tiempo es organización es cuestión de programar tiempos para que no estén a última hora yo con eso creo que se podría solucionar que estén trabajando con plazos.

4. ¿En su opinión cómo se realizó las fichas técnicas y los estudios de pre inversión, según la fase de formulación y evaluación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Una vez que ya se tiene el requerimiento en la oficina de inversiones van preparando la parte de proyecto la parte técnica la van dejando creo de la mano con infraestructura y los estudios de inversión bueno eso también no trabajan inversiones de ahí no hay problema, lo han trabajado si se ha realizado, se han logrado realizar, pero en evaluación no he visto que hagan, eso es lo que falta que van a hacer la evaluación de la gestión. La dificultad es recursos humanos que el personal sea idóneo a veces se tiene la idea de que una persona que conoce, por ejemplo inversión tiene que ser un economista pero no todos los economistas manejan o no tienen experiencia en el campo laboral de las inversiones y como la plata lo lanzan como economistas, es evidente que cuando ellos llegan acá es para aprender o que han trabajado un tiempo como apoyo pero no como formulador netamente, no cumplen con el perfil entonces para hacer un estudio de inversión y todo eso tiene que conocer el área, el problema

principal es que tiene que ser una persona que conozca el perfil. La solución sería mejorar lo que es el perfil, pero eso viene de la mano con el pago, lo que pasa es que uno que conoce bien lo que es proyectos de inversión no te viene por menos de 5000, en cambio en la DIRIS te pagan 4000-4500 creo y te exigen bastante entonces no compensa, entonces con lo que quieren pagar contratan lo que hay, sí es alguien bueno tienes que pagar bien también alguien que conozca. La remuneración de un verdadero proyectista con experiencia por menos de 5000 no viene, esa es una realidad.

5. ¿En su opinión cómo se efectuó la evaluación y registro de proyectos en el banco de inversiones, según la fase de formulación y evaluación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Sí eso sí se realiza en lo que es el manejo de la plataforma web de inversiones, lo que es evaluación si es una debilidad. En lo que es registro no hay dificultad, en evaluación si, cómo le digo se necesita de una persona con experiencia para que haga la evaluación, hacer informe, más que nada la parte documentaria. Cuando yo estuve en inversiones registramos doce personas, eran bastantes fichas y teníamos que registrar, pero se hizo se ha solucionado no ha habido mayor problema ahí.

6. ¿En su opinión como se realizó la fase de formulación y evaluación de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

..... Otra dificultad por ejemplo es el saneamiento de terrenos, en SJL por ejemplo para hacer el proyecto de inversión necesitamos el terreno saneado al nombre de la DIRIS, pero no lo está entonces, acepto un trabajo de proyecto y al final el terreno no está saneado es en vano y ya prefieren evitarlo o sea no lo tocan, ese es el detalle entonces, una solución que se propone es que se arme un equipo que se encarga el netamente de hacer todo de saneamiento de todos los establecimientos de salud, ya que éstos tienen una antigüedad de 30 años aproximadamente y no cumplen los reglamentos de la norma clínica de infraestructura de salud, o sea no cumplen, los pasadizos son muy angostos la normatividad de infraestructura no cumplen están antiguos algunos están

rajados o columnas dañadas entonces se requiere pero hacer un nuevo establecimiento no se puede decir el terreno no está bien saneado.

7. ¿En su opinión cómo se realizó la elaboración del expediente técnico, según la fase de ejecución de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

El expediente técnico laboral la oficina de infraestructura arma lo que se desea, en si lo tercerizan, no los hacen ellos mismos la DIRIS no lo hacen no sé porque tienen todo el personal o recursos humanos, pero ellos prefieren tercerizar lo y evaluar cómo está todo listo nada más lo hacen terceros. Dificultades bueno cuando lo hace un personal de planta cualquier observación posterior ahí está el personal de planta pero cuando lo hace un tercero ahí está el producto se entrega un producto le cancelas y ya no tiene nada que ver con esa persona, tú te encargas de hacer las modificaciones, actualizaciones si has encontrado algún error tienes que volver a corregir, en cambio si fuera personal de planta ellos mismos ya lo corregirían esa es una de las desventajas cuando contratas a una persona de afuera. La solución sería que el mismo personal de la DIRIS elabore el expediente técnico y no sea tercerizado.

8. ¿En su opinión cómo se efectuó la ejecución del proyecto y el seguimiento físico y financiero a través del SSI, según la fase de ejecución de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Un proyecto que se ha trabajado bastante último fue un centro de salud se ejecutó y se realizó el seguimiento físico, todos los documentos se realizaron y se registraron en la plataforma de inversiones, si se realiza la actividad cuando se está dando la fase de ejecución. Las dificultades son las modificaciones las cuáles son normales en un proyecto, adicionales de obra lo que demanda mayor presupuesto y hacer la gestión. Ha habido momentos como dependemos de lo que envía el MEF en la fase de ejecución y a veces no envía tenemos que paralizar la obra. Una solución sería una revisión exhaustiva del expediente de obra, para que el momento de la ejecución tenga mínima observación. Porque a

veces lo dejan carta abierta y en el camino se encuentran varios problemas y eso hace que retrase el proyecto.

9. ¿En su opinión como se realizó la fase de ejecución de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

La fase de ejecución sí se realizó y se ha llegado a concluir, la dificultad en la parte económica, la gestión que se requiere para hacer la demanda, la solución sería que sea lo más detallado posible para evitar contratiempos y complicaciones o adicionales al hacer la obra.

10. ¿En su opinión cómo se efectuó la elaboración del expediente técnico y la ejecución del proyecto, según la fase de funcionamiento de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

La elaboración del expediente técnico lo realiza un tercero, no lo hizo la misma entidad y la ejecución del proyecto lo hace una empresa tercera también entonces simplemente la entidad monitorea eso. La dificultad es que el expediente técnico debería ser ejecutado por la misma de DIRIS para cualquier modificación u observación, entonces como dificultad encontrada es que hay incongruencias al momento de la ejecución con el expediente y como es un tercero y ya le cancelaste no hay a quién reclamar y ya tú mismo tendrás que solucionarlo. Como solución es que el personal de planta se encargue de hacer el expediente, que se involucre más en la parte de ejecución del proyecto.

11. ¿En su opinión cómo se realizó la evaluación expost de los proyectos de inversión, según la fase de funcionamiento de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Se hizo la evaluación sin contratiempos de todas maneras hubo observaciones y bueno eso de todas maneras paso evaluación, incluso cuando estaba terminada la obra ya con la obra entregada , decidieron hacer algunas

modificaciones que incluso eso podría dañar la infraestructura, querían acondicionar el ambiente para otro tipo de servicio, entonces esas modificaciones tenían que picar, meter tuberías, iba a modificar la infraestructura cuando la infraestructura tiene una garantía de 10 años todavía entonces había tenido ese problema pero bueno de que se hizo la evaluación si se hizo la evaluación con lo que había pero posteriormente a ese evaluación se dio otra modificación. La dificultad hubo una propuesta de nuevo cambiando modificaciones de nuevos servicios médicos y eso dio pie a modificaciones que incluso tocaría la parte de estructura del centro de salud entonces eso fue una dificultad que el proyecto ya estaba terminado y entregado, pero después que le quisieron agregar. La solución es que, para evitar modificaciones a última hora, haya una mayor evaluación de lo que se quiere hacer, si al inicio al momento de hacer el expediente se hubiera evaluado mejor y se hubiera determinado que si es bueno o necesario, es factible que existan esos servicios nuevos entonces, ya se hacía desde la formulación considerando esos servicios esa sería la solución.

12. ¿En su opinión como se realizó la fase de funcionamiento de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Se realizó con normalidad sin contratiempos la fase de funcionamiento, la dificultad es que en la base de funciones en la fase de funcionamiento querían aumentar más requerimientos, modificarlo, a veces el proyecto de inversión dice aquí este ambiente es para archivo y este ambiente es para dirección pero cuando ya se mudan todos el directorio quiere estar en el ambiente de archivos porque más grande que el archivo sea donde su dirección entonces hay cambios al proyecto original que lo hace en el mismo centro de salud entonces, no se respeta eso. La solución es que se involucre mucho más al personal de salud del mismo centro de las áreas netamente, a veces piensan que porque son ingenieros o arquitectos saben todo, pero la realidad del mismo trabajador podría darles otra visión para ayudar a mejorar y no se den esos tipos de cambios.

13. Ante la vasta experiencia que tiene en el tema de inversión pública, ¿Qué puntos relevantes considera son los que deben mejorarse en las fases del ciclo de inversión en la entidad? Si tuviera la opción de tomar decisiones para dar solución a esta problemática, ¿Qué acciones tomaría?

La formulación, porque es la que da vida a todo el proceso, si está mal la formulación van a estar mal los siguientes pasos entonces, para mí la formulación es la que tiene que estar con mucha más dedicación, con personal apto con buen perfil de proyecto y se pueden tener mejores resultados. Respecto a la parte administrativa la parte de análisis, y es donde realmente se tiene que ir a hablar con todos los involucrados, con el centro de salud, la parte de infraestructura, con los médicos, con cada especialidad lo que se quieren agregar. La acción que tomaría sería el fortalecimiento del personal del área de formulación, esa parte la tiene que hacer un especialista de proyectos si no se cuenta con un especialista del proyecto no se puede hacer nada, como le decía muchas personas que van postulan para aprender, pero así no se avanza nada. Una persona especialista, ya sabe con quién tiene que coordinar, qué acciones tomar, ya sabe todo el trámite que tiene que hacer, que documentos realizar, si quieres ser el mejor tienes que trabajar con los mejores tienes que jalar buena gente para tener nuevos productos.

ENTREVISTADO 3

Apellidos y Nombres: Quinto Ccora, Elmer

D.N.I: 40367036

Institución/ Organización: MINSA - Av. Arenales 1530

Lugar: Centro de Lima

Tiempo: 29 minutos

Fecha: 10/06/2021 Hora Inicio: 10:11 pm Hora de Termino: 10:42 pm

Preguntas:

1. ¿Cómo se realizó la programación anual de contrataciones y la programación del plan operativo institucional, según la fase de programación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Cuando uno quiere adquirir bienes y servicios tiene que estar dentro del PACS, pero eso tiene que ser mayor a 8 UIT los que son menores no están en el PACS, el plan anual de contrataciones, ahora si te refieres a inversiones obviamente si tienen que estar. En las dificultades que ellos tienen es el tema de programación la mayoría no hace su programación solo repiten años tras años los requerimientos, lo que pasa es que los sistemas administrativos están enlazados, primero es el planeamiento, si no realiza o identifica bien sus actividades operativas van a formularse deficientemente el tema presupuestal y al momento de aprobación en sí ya no se va a entender bien qué cosa vas a analizar en el siguiente año, esta actividad está relacionada con el PACS, si tú has planificado en base a una planificación deficiente obviamente tu plan anual de contrataciones va a estar pésimo, vas a tener que reprogramar durante el año n veces ese es el problema general.

2. ¿En su opinión cómo se elaboró la consolidación de la cartera de proyectos, según la fase de programación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Bueno la cartera de inversiones lo que se hace es función de la cartera multianual de inversiones, lo primero que se hace tanto las unidades formuladoras, las unidades ejecutoras de cada pliego plantean sus propuestas o su cartera de inversión las cuales se programan en el CMI y eso está a cargo de la oficina de programación multianual de inversiones. Dificultades por parte de quienes identifican las inversiones, la unidad formuladora es quien plantea estas inversiones y no ha identificado bien en qué va a intervenir obviamente esos proyectos tampoco van a estar bien enfocados recuerda que los proyectos están para proveer bienes y servicios a la población entonces si ellos no hacen bien esos no van a reflejar en soluciones a la población. Yo pienso que es un problema más de recursos humanos que de los sistemas administrativos, mientras tú tengas un personal capacitado e idóneo pueden funcionar muchas cosas, en teoría se supone que todo debe estar enfocado aplanamiento si es el planeamiento está mal o hay deficiencias obviamente que todo desencadena en el orden.

3. ¿En su opinión como se realizó la fase de programación de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Para hacer la programación multianual de inversiones hay diferentes fases desde la identificación de los indicadores, la elaboración del diagnóstico de ventas y el planteamiento de la cartera de inversiones toda esta fase se tiene que cumplir y todas también están programadas durante el año recuerda que esa programación se hace un año anterior a la que se va a ejecutar. Dificultades principalmente desde cierto momento que los que proponen la cartera de inversiones son de las unidades ejecutoras obviamente tomando en cuenta el planeamiento, yo me imagino que deficiente planteamiento de inversiones también está relacionado a deficiente planeación que se hace porque yo no veo ninguna institución que haya hecho una buena planificación de sus inversiones. La solución sería mejorar la planificación porque el origen de todas estas deficiencias en el planeamiento lo que hay que hacer es mejorar las capacidades de recursos humanos que ve ese tema administrativo de planeamiento.

4. ¿En su opinión cómo se realizó las fichas técnicas y los estudios de pre inversión, según la fase de formulación y evaluación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Si te refieres a la fase de formulación esta etapa lo hace las unidades formuladoras de cualquier pliego, ellos cuentan con herramientas o fichas técnicas para la formulación de inversiones también tienen formato para la elaboración de inversiones denominadas..... por lo menos que está en desarrollo en el país tenemos 3 a 4 años de desarrollo de este sistema por ende digamos estamos mejorando cada día lo que se tiene cómo te digo recientemente tiene 4 años este sistema anteriormente estabaque la gente lo conocía entonces con este nuevo todavía me imagino que se están llenando de más experiencia. La solución como te decía es el tema de recursos humanos se capacitará a todos los involucrados en el sistema tanto unidad formuladora o unidad ejecutora de inversiones todo ese personal tiene que estar

constantemente capacitado porque ahí hay otro problema hay una exhaustiva rotación de personal entonces hay personal que ya conoce el tema y por otras razones se van a otros sectores y hay personas que empiezan de cero y otra vez el aprendizaje que tiene que tener porque al final cualquier sistema administrativo se vuelve rutina entonces va a depender mucho de que el personal esté estable.

5. ¿En su opinión cómo se efectuó la evaluación y registro de proyectos en el banco de inversiones, según la fase de formulación y evaluación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

La evaluación y el registro de las inversiones lo hace la unidad formuladora que tienen que basarse en función de la programación multianual de inversiones mencionaba hace un momento que todas las inversiones están en una cartera de inversiones y obviamente el PMI y en función a eso la unidad formuladora tendría que realizar la formulación de los proyectos o registro de las inversiones denominadas. Lo que consideró como problema principal de los formuladores es que aparte de las capacidades de recursos humanos otro punto es la información con la que se cuenta, ya sea de información estadística o datos técnicos, al igual que en el país adolece tanto a la información estadística esa misma situación también lo pasan las unidades formuladoras pasa que en muchos sectores la demanda está en función a la población pero muchas veces no nos ayuda otro dato es que no se cuentan con datos técnicos o no registramos esos datos históricos entonces para que uno realice esos estudios necesita datos históricos de tal manera que tu estudio esté bien fundamentado entonces esa es una dificultad también personal. La forma de solucionar sería empezar a armar bases de datos para tener datos que puedan servirte o hacer estudios, diagnósticos de tal manera que sean estudio de línea de base.

6. ¿En su opinión como se realizó la fase de formulación y evaluación de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Cuando me dice gestión es como evaluar todo el proceso yo imagino que tienen que evaluar todos los indicadores, por ejemplo el performance de una unidad

formuladora para ver cuánto tiempo duró la ejecución de un proyecto muchas veces un proyecto está formulado para que se ejecute en 2 o 3 años sin embargo cuando se va la realidad esos proyectos duran 7 u 8 años entonces todo lo que programas supuestamente con tiempos cortos al final no se cumplen entonces, evalúan indicadores solamente de eficiencia, cuánto tiempo se demora en ejecutar una inversión, en función de eso se podría devaluar la función de la inversión.

Dificultades cuando uno plantea indicadores de gestión este tipo es información ahora si bien es cierto con este nuevo sistema de inversión se está generando información que más adelante nos va a servir para poder hacer evaluaciones. La solución sería sistematizar toda la experiencia y luego sacar indicadores de esos datos para luego plantear mejoras.

7. ¿En su opinión cómo se realizó la elaboración del expediente técnico, según la fase de ejecución de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Por ejemplo la elaboración de los expedientes técnicos lo hacen las unidades ejecutoras de inversiones pero para hacer la elaboración de esos expedientes técnicos no solo son expedientes técnicos sino también según documentos equivalentes, cuando hablamos de expedientes técnicos son referidos a obras, infraestructura por ejemplo, cuando quieres hacer un colegio de tierra y cemento pero también hay inversiones de solamente ratificación de equipos entonces ahí corresponde especificaciones técnicas, hay algunos proyectos o inversiones que son netamente de capacitación no hay obras no hay que sesión equipos sino fortalecimiento de capacidades de recursos humanos entonces ahí no corresponde expediente técnico ahí corresponda términos de referencia, aclarando esos puntos lo que tienen las unidades ejecutoras es una vez aprobado el proyecto de inversión tiene que hacer el expediente técnico en función a lo que te ha determinado en los proyectos entonces, la primera restricción sería que se tiene que tomar en cuenta lo que se ha formulado. Los problemas principales que tienen son el terreno para hacer una obra debe tener el terreno saneado con los servicios disponibles me refiero a agua, luz, muchas

veces no se tiene el terreno por ejemplo te pongo un caso en Lima, el sector salud, para hacer un hospital tiene muchos requisitos principalmente con el tema del terreno éste debe tener de 2 o 3 lados libres y de un determinado tamaño entonces esas características de terreno no se encuentran en Lima ya que está bien saturada, otro tema es la facilidad de servicios muchas veces encuentras el terreno pero los terrenos están en los contornos o zonas alejadas sin servicios entonces tampoco podrías hacer una buena ejecución bajo esas condiciones y en menor porcentaje es que las medidas ejecutoras no respetan lo planteado en los proyectos al parecer ellos piensan que lo que tú has hecho en la formulación no sirve y ellos hacen lo que creen conveniente. La solución sigue siendo recursos humanos primero tendrían que respetar todo lo que dice la normativa si hacen eso no había muchas dificultades y otro es el tema de los conocimientos.

8. ¿En su opinión cómo se efectuó la ejecución del proyecto y el seguimiento físico y financiero a través del SSI, según la fase de ejecución de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

En el SCI lo que tú encuentras es información financiera de las inversiones pero es parte del seguimiento de las inversiones es como una herramienta donde tú puedes encontrar el avance financiero de las inversiones en el SCI, sin embargo se complementan con otros instrumentos o aplicativos como es el formato dos 2CD también relacionado con el tema de contrataciones entonces ahí sí vas a encontrar el avance físico, porque cuando uno da los financieros son los recursos presupuestales o mejor dicho la parte del dinero en todo caso o el presupuesto pero la base de presupuesto es diferente se refiere más al alcance de las mesas físicas del proyecto. Las dificultades encontradas es a veces la información porque muchas veces uno quiere la información más específica y no lo vas a encontrar, pero referido al SCI ahí no he encontrado mucha dificultad. Como en todo sistema o aplicativo informático nada es perfecto lo que se podría complementar con otros sistemas administrativos.

9. ¿En su opinión como se realizó la fase de ejecución de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

La parte de ejecución igual lo ven las unidades ejecutoras pero en cuanto a la ejecución de las inversiones el problema es casi generalizado si uno hace un comparativo con respecto a años anteriores se puede ver que en algunos sectores se está bajando la ejecución, pero el punto principal en la mayoría es que no realizan la programación de acuerdo a lo que dice el expediente técnico o los documentos equivalentes, se supone que la ejecución de obras deben tener una programación dentro del año de manera que no haya presiones en los últimos meses y muchas veces eso se ve que la mayoría ejecuta entre el último trimestre del año y la pregunta es ¿Qué pasa en los primeros meses? ¿Por qué esperar a los últimos meses para ejecutar? Entonces, ahí está mucho de los problemas de las unidades ejecutoras, pero obviamente está relacionado también con los sistemas administrativos. Las dificultades serían temas técnicos, muchas veces cuando una unidad ejecutora empieza a realizar la ejecución encuentran los expedientes técnicos o documentos equivalentes mal elaborados entonces, antes de ejecutar ellos tienen que subsanar y eso les demora en el año dos, cuatro meses o hasta medio año y recién una vez subsanado empiezan a hacer la ejecución entonces el año les gana. Si el caso es porque los expedientes técnicos o documentos equivalentes están mal hechos entonces la solución sería ver desde la formulación qué es lo que se pretende y luego cómo se tiene que hacer expediente técnico o documento equivalente para no tener problemas en adelante aquí se podría adicionar un tema más no solo el problema está en los expedientes técnicos sino también durante la ejecución entonces eso significa también que una vez que creen que el expediente técnico ya ha sido bien formulado o sea mejorado al final en ejecución igual se tienen problemas. Por ejemplo hacen un proyecto donde el costo de inversión es de 100 soles y cuando entra la elaboración del expediente se supone que debe mejorar los datos y no debería variar mucho con respecto a la formulación pero lo que pasa es que en el expediente técnico se duplica o triplica el costo entonces hasta ahí ya tendrías una variación del 200% y en ejecución pasa lo mismo si el expediente técnico costaba 200 en ejecución propiamente llega a 300 % entonces qué

sentido tiene la elaboración de los proyectos del expediente técnico si al final hay tanta variación en cada 1 de esos procesos entonces es otro problema que tienes. La solución sería recursos humanos porque ella parecería que ninguno de los que trabaja en este proceso conociera su tema porque en la pre inversión se plantea una cosa cuando hace el expediente técnico sale otra y en la ejecución sale otra cosa y consideró que la solución sería mejorar recursos humanos.

10. ¿En su opinión cómo se efectuó la elaboración del expediente técnico y la ejecución del proyecto, según la fase de funcionamiento de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

Una vez entregada la obra en la etapa de funcionamiento muchas veces tienen que corregir algunas dificultades que se encuentra eso es lo que se está viendo en las obras públicas, están rompiendo paredes para que pueda funcionar, la solución sería aclarar las normativas y qué es lo que deberían de entender cada uno de los involucrado en la sección de inversión por ejemplo mientras se tenga más normas específicas en cada uno de los sectores van a ver menos problemas.

11. ¿En su opinión cómo se realizó la evaluación ex post de los proyectos de inversión, según la fase de funcionamiento de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

La evaluación ex post es función de la oficina de programación montonal de inversiones se hace a corto plazo mediano y largo plazo entonces va a depender de la magnitud de las inversiones en algunos la evaluación en corto medio y largo plazo sin embargo con la experiencia que tengo no se sabe todavía de estas evaluaciones en algunos otros sectores sí los han hecho y están encontrando lo que hace un rato conversábamos la evaluación ex post finalmente es ver qué errores has cometido para luego subsanarlos es como una retroalimentación es mejorar a través de las acciones aprendidas pero no se están teniendo todavía

estas experiencias por lo menos en el sector que estoy trabajando no se hacen esas evaluaciones. Las dificultades en este punto sería contratar más personal porque muchas veces la oficina de programación mundial de inversiones está abocado a otras funciones y no le están dando la importancia a este punto y esta evaluación es muy importante porque aquí encuentras todos los errores que has tenido en todo el proceso que has tenido en la gestión de la inversión y aprender de estos errores para no volver a cometerlos y eso es lo que no estamos haciendo. Bueno la solución es decisión de la dirección, qué prioridades va a dar el personal que trabaja en la OPMI, la norma dice que la OPMI hace la evaluación expost, pero no lo están haciendo.

12. ¿En su opinión como se realizó la fase de funcionamiento de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?

El funcionamiento es del área usuaria, por ejemplo, un hospital el funcionamiento obviamente lo van a reflejar el personal del centro médico, los doctores, los enfermeros, en un colegio el funcionamiento lo ven los profesores, los directores, lo principal es cómo opera el servicio entonces en este punto tampoco hay mucha información realmente de cómo están funcionando los activos con los que se hace el proyecto como para sacar alguna conclusión. Bueno las dificultades cuando se hace la transferencia de bienes también es del área usuaria, imagino principalmente que sería que no están de acuerdo a su requerimiento dificultando el funcionamiento de sus propias actividades no van a poder cumplir lo establecido o las funciones que ellos tienen que hacer porque no se les ha dado adecuadamente la infraestructura ni tampoco muchas veces se les capacita para poder usar los ambientes. Cuando uno identifica un problema posteriormente se va a dar solución para hacer esta actividad se tiene que participar con todos los involucrados y esto no se hace, generalmente cuando se hace un proyecto va de formulador y todo lo hace pero no hace partícipe al usuario final, por ejemplo si es un hospital tendría que estar los médicos y enfermeros para que te digan cuáles son sus problemas reales si es un colegio tendrían que estar los profesores y alumnos para identificar exactamente cuál es su necesidad pero eso no sucede generalmente va el proyectista y hace lo que él cree conveniente.

13. Ante la vasta experiencia que tiene en el tema de inversión pública, ¿Qué puntos relevantes considera son los que deben mejorarse en las fases del ciclo de inversión en la entidad? Si tuviera la opción de tomar decisiones para dar solución a esta problemática, ¿Qué acciones tomaría?

El punto más importante creo que es el planeamiento de las inversiones y creo que hasta ahora no hemos desarrollado por completo. De hecho, si estamos teniendo avance pero no lo suficiente como para realmente ver las inversiones que en el país están bien planificadas, si bien es cierto con esto del invertir se ha mejorado un poco pero no lo suficiente porque también hay que ser bien claros en el sistema educativo del planeamiento no está bien correlacionado con la inversión pública. Para hacer una buena planificación tú tienes que tener un buen diagnóstico de la situación actual y luego de qué es lo que tú quieres entonces, ahí sale el planteamiento de las políticas de inversión según lo que tú quieres priorizar y luego integrar el tema del presupuesto porque sin presupuesto no puedes hacer nada de lo que planees, con eso creo que sí mejoraría no digo que sería lo más óptimo, pero al menos se mejoraría bastante.

Anexo 4: Triangulación de la información

<p>Objetivo específico 1: Analizar la fase de programación de la gestión de la inversión pública en la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Centro, 2020.</p>	
<p>Pregunta 1</p>	<p>¿En su opinión cómo se realizó la programación del Plan Operativo Institucional en la entidad, según las actuaciones preparatorias en el proceso de contratación directa de bienes y servicios? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>
<p>Entrevistado 1: Jefa ejecutora de inversiones de DIRIS lima Centro</p>	<p>Según la programación anual PAC, el problema del PAC es muy restringido porque se amarra al presupuesto que nos da el PIA y normalmente el PIA es poco el presupuesto que te asigna entonces cuando tu formulas el PIA es escaso lo que puedes amarrar vamos a decir o tener como formulación como lanzamiento de contrataciones que se puedan dar en el año, soluciones sería ideal que no se amarrara el presupuesto pero la verdad que yo dudo mucho que no se amarre, el PAC se amarra al presupuesto que se dispone en el PIA entonces, por decirte a mí me dan tres millones solamente tengo para poner contrataciones en el PAC a diez millones si yo por ejemplo en realidad sé que no van a hacer tres millones el presupuesto de ejecución me va a llevar para una ejecución de inversiones no va ser tres millones sino seis millones pero no me llega al inicio sino me va a llegar como abril o mayo yo no puedo programarlo por más que sepa que va a llegar por que todavía no me llega entonces como está amarrado no puede ya formularlo sabiendo que te va a llegar por qué no cuentas con el presupuesto todavía por eso es que se dan las actualizaciones de PAC, hasta cierto punto lo ve como dificultad.</p>
<p>Entrevistado 2: Jefe de unidad ejecutora</p>	<p>Bueno la fase de contratación en la DIRIS, juntan todos los requerimientos las entidades de los bienes y servicios en el caso de inversión pública también sería infraestructura o necesidades de inversión que requiera y bueno todo eso es consolidado y se publica al iniciar el año como plan anual de contrataciones eso Asimismo tiene que estar vinculado con el plan operativo de la entidad para cumplir objetivos institucionales de esa manera lo están trabajando según lo que recuerdo. La dificultad fue cubrir la necesidad lo que pasa es que cómo se trabajan con varios establecimientos de salud es más difícil trabajar con todos por qué evaluar un establecimiento y ver su necesidad, estamos hablando de materiales, bienes patrimoniales, equipos o insumos médicos, recursos humanos, el personal del centro no se da abasto y por lo general copian lo del año pasado copia en la cantidad de patrimonio materiales escritorios y a veces no se ajusta a su realidad o lo ingresan y no está acorde a su realidad es demasiado para el nivel de complicidad del está bien establecimiento de salud. La solución que propongo es hacer una matriz consolidada si es posible en línea que establezca los límites de acuerdo al tú eres un centro de establecimiento de salud nivel 1-3 entonces tú materiales de</p>

	<p>acuerdo a tu PCR entonces tú tienes que trabajar con esos materiales, no me pidas otra cosa, no es carta abierta, y estos van a pasar por un flujo, que pasen a la parte de servicio de salud y de acuerdo a la producción que se realiza ya poder afinar el plan anual de contratación.</p>
<p>Entrevistado 3: Analista del área de seguimiento de inversiones</p>	<p>Cuando uno quiere adquirir bienes y servicios tiene que estar dentro del PAC, pero eso tiene que ser mayor a 8 UIT los que son menores no están en el PACS, el plan anual de contrataciones, ahora si te refieres a inversiones obviamente si tienen que estar. En las dificultades que ellos tienen es el tema de programación la mayoría no hace su programación solo repiten años tras años los requerimientos, lo que pasa es que los sistemas administrativos están enlazados, primero es el planeamiento, si no realiza o identifica bien sus actividades operativas van a formularse deficientemente el tema presupuestal y al momento de aprobación en sí ya no se va a entender bien qué cosa vas a analizar en el siguiente año, esta actividad está relacionada con el PACS, si tú has planificado en base a una planificación deficiente obviamente tu plan anual de contrataciones va a estar pésimo, vas a tener que reprogramar durante el año n veces ese es el problema general.</p>
<p>Interpretación general (diferencias semejanzas)</p>	<p>Los especialistas (E2; E3) coincidieron en que el desarrollado del PAC, es de acuerdo a las necesidades que se presentan, con respecto a bienes y servicios en el caso de inversión pública también sería infraestructura o necesidades de inversión que requiera y bueno todo eso es consolidado y se publica al iniciar el año. Asimismo, tiene que estar vinculado con el plan operativo de la entidad para cumplir objetivos institucionales de esa manera. Sin embargo, el (E1) el problema del PAC es muy restringido porque se amarra al presupuesto que nos da el PIA y normalmente el PIA es poco el presupuesto que te asigna entonces cuando tu formulas el PIA es escaso lo que puedes amarrar vamos a decir o tener como formulación como lanzamiento de contrataciones que se puedan dar en el año. En esa línea, los tres especialistas coincidieron que las dificultades que se presentan de acuerdo a la programación del PAC es el ajuste a las necesidades de la institución. Por otro lado, los tres especialistas (E1; E2; E3) coincidieron que la solución es una buena organización y gestión en relación a las de necesidades que presenta la entidad.</p>
<p>Pregunta 2</p>	<p>¿En su opinión cómo se elaboró la consolidación de la cartera de proyectos, según la fase de programación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>
<p>Entrevistado 1: Jefa ejecutora de inversiones de DIRIS lima Centro</p>	<p>Consolidación de la cartera de proyectos, bueno no participe la verdad en ese entonces había un responsable de inversiones que cuando realizo la cartera de proyectos las programaciones que se dan porque son para tres años este no se participó, para mí es una fea deficiencia porque si tu estás haciendo la cartera institucional una de tres años a quienes tu llamas para ver ello deben ser las áreas neurálgicas por que el planteamiento el que iba hacer prioridad para la cartera de proyectos no es solo</p>

	<p>la oficina de inversión a traviesa en nuestro caso que es Minsa obviamente atraviesa las salas asistenciales, a través de infraestructuras, a través de equipamiento y hasta mantenimiento. Mínimamente esas áreas deberían participar en la elaboración de la cartera, porque cada una da sus apreciaciones y dentro de todo esto sale una cartera que atraviesa todas esas áreas, lo ideal es que se haga llamado a varias áreas y no solamente que inversiones en su planteamiento quizás en algún momento le ha llegado algún requerimiento, diga me parece que esto debe ser y ellos solo formulan y los demás no se enteran de que han formulado hasta mucho después, y tiene que concentrar el llamado a las áreas importantes neurálgicas para poder plantear la cartera de inversión, porque la cartera de inversiones es institucional. Las dificultades encontradas fueron que no llamaron a todas las áreas a participación, la solución sería que llamen a todas las áreas.</p>
<p>Entrevistado 2: Jefe de unidad ejecutora</p>	<p>Bueno en la DIRIS existe un área que es la oficina de infraestructuras y mantenimiento y esa oficina es la que se encarga de evaluar la parte de todos los requerimientos de las distintas áreas como infraestructura mantenimiento qué necesidades requiere y ellos consolidan un cuadro de necesidades para proyecto en base a la necesidad. Una dificultad es la coordinación la fase de inversiones son bastante burocráticas todas con documento hacer el consolidado hay personas que no quieren asumir la responsabilidad quieren contradecirme, es más el trato burocrático entonces algunos hacen el trabajo, pero saben que quizás su trabajo no está al 100% ahí hay muchos problemas de que no quieren asumir a veces las funciones. Entonces llega a inversiones y muchas veces debe tomar la última palabra si va o no va cuando ellos no han sido los que han ido al centro de salud y no han visto la realidad entonces no pueden evaluar en sí, si realmente se requiere. La solución sería mejorar los flujos, lo que es el trámite y delegar bien las funciones que estén determinadas porque a veces no saben bien determinar las funciones por ejemplo que son de la oficina de infraestructura, pero no está plasmado en algún documento por ejemplo como el manual de operaciones y funciones no está detallado, entonces la otra oficina menciona que eso no es función de ellos y lo deriva a inversiones cuando claramente es función de ellos. Entonces simplemente es afinar bien las funciones, es más administrativo.</p>
<p>Entrevistado 3: Analista del área de seguimiento de inversiones</p>	<p>Bueno la cartera de inversiones lo que se hace es función de la cartera multianual de inversiones, lo primero que se hace tanto las unidades formuladoras, las unidades ejecutoras de cada pliego plantean sus propuestas o su cartera de inversión las cuales se programan en el CMI y eso está a cargo de la oficina de programación multianual de inversiones. Dificultades por parte de quienes identifican las inversiones, la unidad formuladora es quien plantea estas inversiones y no ha identificado bien en qué va a intervenir obviamente esos proyectos tampoco van a estar bien enfocados recuerda que los</p>

	<p>proyectos están para proveer bienes y servicios a la población entonces si ellos no hacen bien esos no van a reflejar en soluciones a la población. Yo pienso que es un problema más de recursos humanos que de los sistemas administrativos, mientras tú tengas un personal capacitado e idóneo pueden funcionar muchas cosas, en teoría se supone que todo debe estar enfocado aplanamiento si es el planeamiento está mal o hay deficiencias obviamente que todo desencadena en el orden.</p>
<p>Interpretación general (diferencias semejanzas)</p>	<p>Los especialistas (E1, E2; E3) coincidieron en el desarrollo de cartera de proyectos, se encarga de evaluar la parte de todos los requerimientos de las distintas áreas como infraestructura mantenimiento sobre las necesidades que se requiere y esto se consolida en un cuadro de necesidades para proyectarse en base a la necesidad. Por otro lado, los tres especialistas (E1; E2; E3) coincidieron que las dificultades por parte de quienes identifican las inversiones, es la unidad formuladora quien plantea estas inversiones y no se identifica bien en qué va a intervenir obviamente esos proyectos tampoco van a estar bien enfocados recuerda que los proyectos están para proveer bienes y servicios a la población entonces si ellos no hacen bien eso, no van a reflejar soluciones a la población.</p>
<p>Pregunta 3</p>	<p>¿En su opinión como se realizó la fase de programación de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>
<p>Entrevistado 1: Jefa ejecutora de inversiones de DIRIS lima Centro</p>	<p>Muchas de las fases de programación dependen de lo que el MINSA como Gobierno nos asigna presupuesto, no depende tanto de lo que podamos solicitar o programar sino de lo que ellos asumen de toda su cartera si lo que tú estás pidiendo es prioritario y si alcanza el presupuesto para asignarte algo. Deberían permitirnos solicitar de acuerdo a nuestra prioridad, respetar la prioridad que tenemos para que ellos nos asignen presupuesto.</p>
<p>Entrevistado 2: Jefe de unidad ejecutora</p>	<p>Se sabe que hay plazos para la programación, pero cómo que se espera a última hora ya todos saben que todos los años se tiene que hacer, pero como se tiene múltiples funciones que realizar prácticamente cuando ya llegan los documentos para la presentación recién se ponen las pilas y comienzan a trabajar toda esa información, entonces ese es el problema que sea da, a veces no alcanza, a veces se reúne la información con lo que tengas, con lo que haya o con lo que logró llegar no con todo. Entonces a veces no llega la información no se completa y no pasa, entonces no se llega a programar. Bueno ahí como le mencionaba el tiempo es organización es cuestión de programar tiempos para que no estén a última hora yo con eso creo que se podría solucionar que estén trabajando con plazos.</p>
<p>Entrevistado 3: Analista del área de seguimiento de inversiones</p>	<p>Para hacer la programación multianual de inversiones hay diferentes fases desde la identificación de los indicadores, la elaboración del diagnóstico de ventas y el planteamiento de la cartera de inversiones toda esta fase se tiene que cumplir y todas también están programadas durante el año recuerda que esa programación se hace un año anterior a la que se va a ejecutar. Dificultades principalmente desde cierto momento que</p>

	<p>los que proponen la cartera de inversiones son de las unidades ejecutoras obviamente tomando en cuenta el planeamiento, yo me imagino que deficiente planteamiento de inversiones también está relacionado a deficiente planeación que se hace porque yo no veo ninguna institución que haya hecho una buena planificación de sus inversiones. La solución sería mejorar la planificación porque el origen de todas estas deficiencias en el planeamiento lo que hay que hacer es mejorar las capacidades de recursos humanos que ve ese tema administrativo de planeamiento.</p>
<p>Interpretación general (diferencias semejanzas)</p>	<p>Los especialistas (E2; E3) coincidieron en que la fase de programación de la Gestión de la inversión pública, se espera a última hora siendo la principal dificultad ya que todos los años se tiene que hacer, pero como se tiene diferentes funciones para realizar prácticamente cuando llegan los documentos para la presentación recién se ponen a realizarlas y comienzan a trabajar toda esa información, entonces esa es la dificultad que presenta. Sin embargo, el (E1) menciona con respecto a la programación que deberían respetar la prioridad que tienen para que ellos asignen presupuesto. Por otro lado, los tres especialistas (E1; E2; E3) coincidieron que la solución sería mejorar la planificación porque el origen de todas estas deficiencias en el planeamiento lo que hay que hacer es mejorar las capacidades de recursos humanos que ve ese tema administrativo de planeamiento.</p>

Objetivo específico 2: Analizar la fase de formulación y evaluación de la gestión de la inversión pública en la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Centro, 2020.

<p>Pregunta 4</p>	<p>¿En su opinión cómo se realizó las fichas técnicas y los estudios de pre inversión, según la fase de formulación y evaluación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>
<p>Entrevistado 1: Jefa ejecutora de inversiones de DIRIS lima Centro</p>	<p>Si lo realizan rápido, pero han estado cometiendo algunas pequeñas fallas que parece que ya han aprendido y he visto que ahora casi ya no hay. Por ejemplo, en algunas habían registrado mayor a 75 UIT cuando no era mayor y también en una que habían pensado que era porcentaje, que antes se registraba como porcentaje y no se habían dado cuenta que ya no es porcentaje sino es unidad. De hecho, pasó en una ficha, pero en las siguientes ya no cometieron ese error. Ya no es necesario proponer soluciones porque ya lo solucionaron, no volvieron a cometer ese error ya que se le hizo la observación.</p>
<p>Entrevistado 2: Jefe de unidad ejecutora</p>	<p>Una vez que ya se tiene el requerimiento en la oficina de inversiones van preparando la parte de proyecto la parte técnica la van dejando creo de la mano con infraestructura y los estudios de inversión bueno eso también no trabajan inversiones de ahí no hay problema, lo han trabajado si se ha realizado, se han logrado realizar, pero en evaluación no he visto que hagan, eso es lo que falta que van a hacer la evaluación de la gestión. La dificultad es recursos humanos que</p>

	<p>el personal sea idóneo a veces se tiene la idea de que una persona que conoce, por ejemplo inversión tiene que ser un economista pero no todos los economistas manejan o no tienen experiencia en el campo laboral de las inversiones y como la plata lo lanzan como economistas, es evidente que cuando ellos llegan acá es para aprender o que han trabajado un tiempo como apoyo pero no como formulador netamente, no cumplen con el perfil entonces para hacer un estudio de inversión y todo eso tiene que conocer el área, el problema principal es que tiene que ser una persona que conozca el perfil. La solución sería mejorar lo que es el perfil, pero eso viene de la mano con el pago, lo que pasa es que uno que conoce bien lo que es proyectos de inversión no te viene por menos de 5000, en cambio en la DIRIS te pagan 4000-4500 creo y te exigen bastante entonces no compensa, entonces con lo que quieren pagar contratan lo que hay, sí es alguien bueno tienes que pagar bien también alguien que conozca. La remuneración de un verdadero proyectista con experiencia por menos de 5000 no viene, esa es una realidad.</p>
<p>Entrevistado 3: Analista del área de seguimiento de inversiones</p>	<p>Si te refieres a la fase de formulación esta etapa lo hace las unidades formuladoras de cualquier pliego, ellos cuentan con herramientas o fichas técnicas para la formulación de inversiones también tienen formato para la elaboración de inversiones denominadas..... por lo menos que está en desarrollo en el país tenemos 3 a 4 años de desarrollo de este sistema por ende digamos estamos mejorando cada día lo que se tiene cómo te digo recientemente tiene 4 años este sistema anteriormente estabaque la gente lo conocía entonces con este nuevo todavía me imagino que se están llenando de más experiencia. La solución como te decía es el tema de recursos humanos se capacitará a todos los involucrados en el sistema tanto unidad formuladora o unidad ejecutora de inversiones todo ese personal tiene que estar constantemente capacitado porque ahí hay otro problema hay una exhaustiva rotación de personal entonces hay personal que ya conoce el tema y por otras razones se van a otros sectores y hay personas que empiezan de cero y otra vez el aprendizaje que tiene que tener porque al final cualquier sistema administrativo se vuelve rutina entonces va a depender mucho de que el personal esté estable.</p>
<p>Interpretación general (diferencias semejanzas)</p>	<p>Los especialistas (E1, E2; E3) coincidieron en que la fase de formulación y evaluación lo realizan de manera rápida y al elaborarlo se percatan de los errores, asimismo mencionan que recursos humanos no contratan el personal adecuado respecto al perfil que están buscando en relación a la fase de formulación y evaluación. Por otro lado, los tres especialistas (E1; E2; E3) coincidieron que la solución sería el tema de recursos humanos se capacitará a todos los involucrados en el sistema tanto unidad formuladora o unidad ejecutora de inversiones todo ese personal tiene que estar constantemente capacitado porque ahí hay otro problema hay una exhaustiva rotación de personal entonces hay personal que ya conoce el tema y por otras razones se van a otros sectores y hay personas que empiezan de cero y otra vez el aprendizaje que tiene que tener porque al</p>

	final cualquier sistema administrativo se vuelve rutina entonces va a depender mucho de que el personal esté estable.
Pregunta 5	¿En su opinión cómo se efectuó la evaluación y registro de proyectos en el banco de inversiones, según la fase de formulación y evaluación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?
Entrevistado 1: Jefa ejecutora de inversiones de DIRIS lima Centro	Depende mucho del usuario que plantee la necesidad, inversiones no te plantea la necesidad te puede identificar o sugerir, pero quién te plantea las necesidades del usuario entonces, el usuario que te plantea esa necesidad para que tú intervengas con una inversión tiene que sustentar esa necesidad entonces, frente a eso ya recién interviene inversiones y lo que hace es afinar ya técnicamente el sustento que te está brindando el usuario de su necesidad. La dificultad sería la coordinación porque a veces inversiones manejan un lenguaje como cartera de inversiones o PMI, y la parte asistencial no te maneja esos términos entonces tú tienes que coordinar para entender lo que te quieren decir y trasladarlo a tu lenguaje entonces ahí coordinación netamente. La solución sería reuniones de coordinación.
Entrevistado 2: Jefe de unidad ejecutora	Sí eso sí se realiza en lo que es el manejo de la plataforma web de inversiones, lo que es evaluación si es una debilidad. En lo que es registro no hay dificultad, en evaluación si, cómo le digo se necesita de una persona con experiencia para que haga la evaluación, hacer informe, más que nada la parte documentaria. Cuando yo estuve en inversiones registramos doce personas, eran bastante fichas y teníamos que registrar, pero se hizo se ha solucionado no ha habido mayor problema ahí.
Entrevistado 3: Analista del área de seguimiento de inversiones	La evaluación y el registro de las inversiones lo hace la unidad formuladora que tienen que basarse en función de la programación multianual de inversiones mencionaba hace un momento que todas las inversiones están en una cartera de inversiones y obviamente el PMI y en función a eso la unidad formuladora tendría que realizar la formulación de los proyectos o registro de las inversiones denominadas. Lo que considero como problema principal de los formuladores es que aparte de las capacidades de recursos humanos otro punto es la información con la que se cuenta, ya sea de información estadística o datos técnicos, al igual que en el país adolece tanto a la información estadística esa misma situación también lo pasan las unidades formuladoras pasa que en muchos sectores la demanda está en función a la población pero muchas veces no nos ayuda otro dato es que no se cuentan con datos técnicos o no registramos esos datos históricos entonces para que uno realice esos estudios necesita datos históricos de tal manera que tu estudio esté bien fundamentado entonces esa es una dificultad también personal. La forma de solucionar sería empezar a armar bases de datos para tener datos que puedan servirte o hacer estudios, diagnósticos de tal manera que sean estudio de línea de base.
Interpretación general	Los especialistas (E2; E3) coincidieron en que la fase de formulación y evaluación lo realizan de manera rápida y al elaborarlo se percatan de los errores, asimismo mencionan que

(diferencias semejanzas)	recursos humanos no contratan el personal adecuado respecto al perfil que están buscando en relación a la fase de formulación y evaluación. Por otro lado, los tres especialistas (E1; E2; E3) coincidieron que la solución sería el tema de recursos humanos se capacitará a todos los involucrados en el sistema tanto unidad formuladora o unidad ejecutora de inversiones todo ese personal tiene que estar constantemente capacitado porque ahí hay otro problema hay una exhaustiva rotación de personal entonces hay personal que ya conoce el tema y por otras razones se van a otros sectores y hay personas que empiezan de cero y otra vez el aprendizaje que tiene que tener porque al final cualquier sistema administrativo se vuelve rutina entonces va a depender mucho de que el personal esté estable.
Pregunta 6	¿En su opinión como se realizó la fase de formulación y evaluación de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?
Entrevistado 1: Jefa ejecutora de inversiones de DIRIS lima Centro	Se realizó de acuerdo a la necesidad, la dificultad fue que se planteó la necesidad, que las soluciones que conversen para que se entienda la necesidad.
Entrevistado 2: Jefe de unidad ejecutora Otra dificultad por ejemplo es el saneamiento de terrenos, en SJL por ejemplo para hacer el proyecto de inversión necesitamos el terreno saneado al nombre de la DIRIS, pero no lo está entonces, acepto un trabajo de proyecto y al final el terreno no está saneado es en vano y ya prefieren evitarlo o sea no lo tocan, ese es el detalle entonces, una solución que se propone es que se arme un equipo que se encarga el netamente de hacer todo de saneamiento de todos los establecimientos de salud, ya que éstos tienen una antigüedad de 30 años aproximadamente y no cumplen los reglamentos de la norma clínica de infraestructura de salud, o sea no cumplen, los pasadizos son muy angostos la normatividad de infraestructura no cumplen están antiguos algunos están rajados o columnas dañadas entonces se requiere pero hacer un nuevo establecimiento no se puede decir el terreno no está bien saneado.
Entrevistado 3: Analista del área de seguimiento de inversiones	Cuando me dice gestión es como evaluar todo el proceso yo imagino que tienen que evaluar todos los indicadores, por ejemplo el performance de una unidad formuladora para ver cuánto tiempo duró la ejecución de un proyecto muchas veces un proyecto está formulado para que se ejecute en 2 o 3 años sin embargo cuando se va la realidad esos proyectos duran 7 u 8 años entonces todo lo que programas supuestamente con tiempos cortos al final no se cumplen entonces, evalúan indicadores solamente de eficiencia, cuánto tiempo se demora en ejecutar una inversión, en función de eso se podría devaluar la función de la inversión. Dificultades cuando uno plantea indicadores de gestión este tipo es información ahora si bien es cierto con este nuevo sistema de inversión se está generando información qué más adelante nos va a servir para poder hacer evaluaciones. La solución sería sistematizar toda la experiencia y luego sacar indicadores de esos datos para luego plantear mejoras.

<p>Interpretación general (diferencias semejanzas)</p>	<p>Los especialistas (E1, E2; E3) coincidieron en que la fase de formulación y evaluación, se evalúan indicadores solamente de eficiencia, cuánto tiempo se demora en ejecutar una inversión, en función de eso se podría devaluar la función de la inversión. Por otro lado, los tres especialistas (E1; E2; E3) coincidieron que las mejoras serian sistematizar toda la experiencia y luego sacar indicadores de esos datos para luego plantear mejoras en la formulación y evaluación.</p>
<p>Objetivo específico 3: Analizar la fase de ejecución de la gestión de la inversión pública en la a Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Centro, 2020.</p>	
<p>Pregunta 7</p>	<p>¿En su opinión cómo se realizó la elaboración del expediente técnico, según la fase de ejecución de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>
<p>Entrevistado 1: Jefa ejecutora de inversiones de DIRIS lima Centro</p>	<p>Llega, se pide presupuesto se contrata a una persona para que haga el expediente, se fórmula, se pide aprobación. La dificultad es que no viene la asignación presupuestal porque para realizar el expediente técnico necesitas el presupuesto y para que te den el presupuesto como yo te decía tienes que hablar yo te decía, tienes que formular, llega el presupuesto con ese presupuesto ya puedes iniciar con la elaboración del expediente, pero hay muchas ocasiones en que no llega el presupuesto entonces no puedes iniciar con la ejecución y la elaboración del expediente. La solución es que nos den el presupuesto.</p>
<p>Entrevistado 2: Jefe de unidad ejecutora</p>	<p>El expediente técnico laboral la oficina de infraestructura arma lo que se desea, en si lo tercerizan, no los hacen ellos mismos la DIRIS no lo hacen no sé porque tienen todo el personal o recursos humanos, pero ellos prefieren tercerizar lo y evaluar cómo está todo listo nada más lo hacen terceros. Dificultades bueno cuando lo hace un personal de planta cualquier observación posterior ahí está el personal de planta pero cuando lo hace un tercero ahí está el producto se entrega un producto le cancelas y ya no tiene nada que ver con esa persona, tú te encargas de hacer las modificaciones, actualizaciones si has encontrado algún error tienes que volver a corregir, en cambio si fuera personal de planta ellos mismos ya lo corregirían esa es una de las desventajas cuando contratas a una persona de afuera. La solución sería que el mismo personal de la DIRIS elabore el expediente técnico y no sea tercerizado.</p>
<p>Entrevistado 3: Analista del área de seguimiento de inversiones</p>	<p>Por ejemplo la elaboración de los expedientes técnicos lo hacen las unidades ejecutoras de inversiones pero para hacer la elaboración de esos expedientes técnicos no solo son expedientes técnicos sino también según documentos equivalentes, cuando hablamos de expedientes técnicos son referidos a obras, infraestructura por ejemplo, cuando quieres hacer un colegio de tierra y cemento pero también hay inversiones de solamente ratificación de equipos entonces ahí corresponde especificaciones técnicas, hay algunos proyectos o inversiones que son netamente de capacitación no hay obras no hay que sesión equipos sino fortalecimiento de capacidades</p>

	<p>de recursos humanos entonces ahí no corresponde expediente técnico ahí corresponda términos de referencia, aclarando esos puntos lo que tienen las unidades ejecutoras es una vez aprobado el proyecto de inversión tiene que hacer el expediente técnico en función a lo que te ha determinado en los proyectos entonces, la primera restricción sería que se tiene que tomar en cuenta lo que se ha formulado. Los problemas principales que tienen son el terreno para hacer una obra debe tener el terreno saneado con los servicios disponibles me refiero a agua, luz, muchas veces no se tiene el terreno por ejemplo te pongo un caso en Lima, el sector salud, para hacer un hospital tiene muchos requisitos principalmente con el tema del terreno éste debe tener de 2 o 3 lados libres y de un determinado tamaño entonces esas características de terreno no se encuentran en Lima ya que está bien saturada, otro tema es la facilidad de servicios muchas veces encuentras el terreno pero los terrenos están en los contornos o zonas alejadas sin servicios entonces tampoco podrías hacer una buena ejecución bajo esas condiciones y en menor porcentaje es que las medidas ejecutoras no respetan lo planteado en los proyectos al parecer ellos piensan que lo que tú has hecho en la formulación no sirve y ellos hacen lo que creen conveniente. La solución sigue siendo recursos humanos primero tendrían que respetar todo lo que dice la normativa si hacen eso no había muchas dificultades y otro es el tema de los conocimientos.</p>
<p>Interpretación general (diferencias semejanzas)</p>	<p>Los especialistas (E1; E2; E3) coincidieron en que la elaboración del expediente técnico, según la fase de ejecución de la gestión de inversión pública en la entidad, cuando llega el presupuesto ya puedes iniciar la elaboración del expediente, pero hay muchas ocasiones en que no llega el presupuesto entonces no puedes iniciar con la ejecución y la elaboración del expediente, la elaboración de esos expedientes técnicos son documentos referidos a obras, infraestructura. Por otro lado, los tres especialistas (E1; E2; E3) coincidieron que la solución es en el área de recursos humanos primero tendrían que respetar todo lo que dice la normativa si hacen eso no había muchas dificultades y otro es el tema de los conocimientos, asimismo la solución sería que el mismo personal de la DIRIS elabore el expediente técnico y no sea tercerizado y brinden el presupuesto.</p>
<p>Pregunta 8</p>	<p>¿En su opinión cómo se efectuó la ejecución del proyecto y el seguimiento físico y financiero a través del SSI, según la fase de ejecución de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>
<p>Entrevistado 1: Jefa ejecutora de inversiones de DIRIS lima Centro</p>	<p>Bueno el financiero jala nada más porque está amarrado al presupuesto, si tú compras algo automáticamente contabilidad lo anexa al UI entonces ahí no hay mucho que hacer es actualización inmediata ahora porque antes no era así y la ejecución es el registro simplemente que ahora ya es menor porcentaje del registro físico para darse la ejecución porque ahora ya ahorita está amarrado al SEACE a contabilidad a informes casi a todas partes está amarrado casi la actualización es más de un 50% automática solo un pequeño porcentaje</p>

	tienes que ingresar y registrar. La dificultad encontrada es que abastecimiento no se demore mucho en las compras y la solución que hagan las compras más rápido.
Entrevistado 2: Jefe de unidad ejecutora	Un proyecto que se ha trabajado bastante último fue un centro de salud se ejecutó y se realizó el seguimiento físico, todos los documentos se realizaron y se registraron en la plataforma de inversiones, si se realiza la actividad cuando se está dando la fase de ejecución. Las dificultades son las modificaciones las cuáles son normales en un proyecto, adicionales de obra lo que demanda mayor presupuesto y hacer la gestión. Ha habido momentos como dependemos de lo que envía el MEF en la fase de ejecución y a veces no envía tenemos que paralizar la obra. Una solución sería una revisión exhaustiva del expediente de obra, para que el momento de la ejecución tenga mínima observación. Porque a veces lo dejan carta abierta y en el camino se encuentran varios problemas y eso hace que retrase el proyecto.
Entrevistado 3: Analista del área de seguimiento de inversiones	En el SCI lo que tú encuentras es información financiera de las inversiones pero es parte del seguimiento de las inversiones es como una herramienta donde tú puedes encontrar el avance financiero de las inversiones en el SCI, sin embargo se complementan con otros instrumentos o aplicativos como es el formato dos 2CD también relacionado con el tema de contrataciones entonces ahí sí vas a encontrar el avance físico, porque cuando uno da los financieros son los recursos presupuestales o mejor dicho la parte del dinero en todo caso o el presupuesto pero la base de presupuesto es diferente se refiere más al alcance de las mesas físicas del proyecto. Las dificultades encontradas es a veces la información porque muchas veces uno quiere la información más específica y no lo vas a encontrar, pero referido al SCI ahí no he encontrado mucha dificultad. Como en todo sistema o aplicativo informático nada es perfecto lo que se podría complementar con otros sistemas administrativos.
Interpretación general (diferencias semejanzas)	Los especialistas (E2; E3) coincidieron en que la ejecución del proyecto y el seguimiento físico y financiero a través del SSI, muestran dificultades en las modificaciones las cuáles son normales en un proyecto, adicionales de obra lo que demanda mayor presupuesto y hacer la gestión. Hubo momentos que el MEF no envía el dinero y se tiene que paralizar la obra. Asimismo (E1) mencionó que, la parte financiera jala nada más al presupuesto, si tú compras algo automáticamente contabilidad lo anexa entonces ahí no hay mucho que hacer es actualización inmediata ahora porque antes no era así. Por otro lado, los tres especialistas (E1; E2; E3) coincidieron que la solución encontrada es que el abastecimiento no se demore mucho en las compras y la información debe ser más específica.
Pregunta 9	¿En su opinión como se realizó la fase de ejecución de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?
Entrevistado 1:	

<p>Jefa ejecutora de inversiones de DIRIS lima Centro</p>	<p>Todavía lenta porque no asignan presupuesto esa sería una de las dificultades encontradas y la solución sería que den más presupuesto.</p>
<p>Entrevistado 2: Jefe de unidad ejecutora</p>	<p>La fase de ejecución sí se realizó y se ha llegado a concluir, la dificultad en la parte económica, la gestión que se requiere para hacer la demanda, la solución sería que sea lo más detallado posible para evitar contratiempos y complicaciones o adicionales al hacer la obra.</p>
<p>Entrevistado 3: Analista del área de seguimiento de inversiones</p>	<p>La parte de ejecución igual lo ven las unidades ejecutoras pero en cuanto a la ejecución de las inversiones el problema es casi generalizado si uno hace un comparativo con respecto a años anteriores se puede ver que en algunos sectores se está bajando la ejecución, pero el punto principal en la mayoría es que no realizan la programación de acuerdo a lo que dice el expediente técnico o los documentos equivalentes, se supone que la ejecución de obras deben tener una programación dentro del año de manera que no haya presiones en los últimos meses y muchas veces eso se ve que la mayoría ejecuta entre el último trimestre del año y la pregunta es ¿Qué pasa en los primeros meses? ¿Por qué esperar a los últimos meses para ejecutar? Entonces, ahí está mucho de los problemas de las unidades ejecutoras, pero obviamente está relacionado también con los sistemas administrativos. Las dificultades serían temas técnicos, muchas veces cuando una unidad ejecutora empieza a realizar la ejecución encuentran los expedientes técnicos o documentos equivalentes mal elaborados entonces, antes de ejecutar ellos tienen que subsanar y eso les demora en el año dos, cuatro meses o hasta medio año y recién una vez subsanado empiezan a hacer la ejecución entonces el año les gana. Si el caso es porque los expedientes técnicos o documentos equivalentes están mal hechos entonces la solución sería ver desde la formulación qué es lo que se pretende y luego cómo se tiene que hacer expediente técnico o documento equivalente para no tener problemas en adelante aquí se podría adicionar un tema más no solo el problema está en los expedientes técnicos sino también durante la ejecución entonces eso significa también que una vez que creen que el expediente técnico ya ha sido bien formulado o sea mejorado al final en ejecución igual se tienen problemas. Por ejemplo hacen un proyecto donde el costo de inversión es de 100 soles y cuando entra la elaboración del expediente se supone que debe mejorar los datos y no debería variar mucho con respecto a la formulación pero lo que pasa es que en el expediente técnico se duplica o triplica el costo entonces hasta ahí ya tendrías una variación del 200% y en ejecución pasa lo mismo si el expediente técnico costaba 200 en ejecución propiamente llega a 300 % entonces qué sentido tiene la elaboración de los proyectos del expediente técnico si al final hay tanta variación en cada 1 de esos procesos entonces es otro problema que tienes. La solución sería recursos humanos porque ella parecería que ninguno de los que trabaja en este proceso conociera su tema porque en la pre inversión se plantea una cosa cuando hace el expediente técnico sale otra y en la ejecución sale otra cosa y consideró que la solución sería mejorar recursos humanos.</p>

Interpretación general (diferencias semejanzas)	Los especialistas (E1; E2) coincidieron en que la fase de ejecución de la Gestión de la inversión pública, la ejecución es lenta porque no asignan presupuesto, la dificultad en la parte económica y la gestión que se requiere para hacer la demanda, (E;3) mencionó que las dificultades serían temas técnicos, muchas veces cuando una unidad ejecutora empieza a realizar la ejecución encuentran los expedientes técnicos o documentos equivalentes mal elaborados entonces, antes de ejecutar ellos tienen que subsanar y eso les demora en el año dos, cuatro meses o hasta medio año y recién una vez subsanado empiezan a hacer la ejecución entonces el año les gana. Por otro lado, los tres especialistas (E1; E2; E3) coincidieron que la solución encontrada es que sea lo más detallado posible para evitar contratiempos y complicaciones o adicionales al hacer la obra.
Pregunta 10	¿En su opinión cómo se efectuó la elaboración del expediente técnico y la ejecución del proyecto, según la fase de funcionamiento de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?
Entrevistado 1: Jefa ejecutora de inversiones de DIRIS lima Centro	El principal objetivo en este caso es la elaboración del expediente y solo hay un momento hasta donde yo tenía el conocimiento de la elaboración del expediente, te diría que es lo mismo el presupuesto que no nos designan presupuesto para iniciar con la ejecución de la elaboración del expediente. La dificultad es la falta de presupuesto por eso no se puede iniciar la ejecución y la solución es que asignen presupuesto.
Entrevistado 2: Jefe de unidad ejecutora	La elaboración del expediente técnico lo realiza un tercero, no lo hizo la misma entidad y la ejecución del proyecto lo hace una empresa tercera también entonces simplemente la entidad monitorea eso. La dificultad es que el expediente técnico debería ser ejecutado por la misma de DIRIS para cualquier modificación u observación, entonces como dificultad encontrada es que hay incongruencias al momento de la ejecución con el expediente y como es un tercero y ya le cancelaste no hay a quién reclamar y ya tú mismo tendrás que solucionarlo. Como solución es que el personal de planta se encargue de hacer el expediente, que se involucre más en la parte de ejecución del proyecto.
Entrevistado 3: Analista del área de seguimiento de inversiones	Una vez entregada la obra en la etapa de funcionamiento muchas veces tienen que corregir algunas dificultades que se encuentra eso es lo que se está viendo en las obras públicas, están rompiendo paredes para que pueda funcionar, la solución sería aclarar las normativas y qué es lo que deberían de entender cada uno de los involucrado en la sección de inversión por ejemplo mientras se tenga más normas específicas en cada uno de los sectores van a ver menos problemas.
Interpretación general (diferencias semejanzas)	Los especialistas (E2; E3) coincidieron en la elaboración del expediente técnico lo realiza un tercero, no lo hizo la misma entidad y la ejecución del proyecto lo hace una empresa tercera también entonces simplemente la entidad monitorea eso. La dificultad es que el expediente técnico debería ser ejecutado por

	<p>la misma de DIRIS para cualquier modificación u observación, entonces como dificultad encontrada es que hay incongruencias al momento de la ejecución con el expediente y como es un tercero y ya le cancelaste no hay a quién reclamar y ya tú mismo tendrás que solucionarlo. (E1) menciono que, la dificultad es la falta de presupuesto por eso no se puede iniciar la ejecución. Por otro lado, los tres especialistas (E1; E2; E3) coincidieron que la solución encontrada es que el personal de planta se encargue de hacer el expediente, que se involucre más en la parte de ejecución del proyecto sería aclarar las normativas y qué es lo que deberían de entender cada uno de los involucrado en la sección de inversión.</p>
Pregunta 11	<p>¿En su opinión cómo se realizó la evaluación expost de los proyectos de inversión, según la fase de funcionamiento de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>
Entrevistado 1: Jefa ejecutora de inversiones de DIRIS lima Centro	<p>Eso no se está realizando la verdad a mi parecer es porque no tenemos el personal suficiente para realizar una evaluación expost y eso también incurre lamentablemente con el presupuesto ya que no contamos con el presupuesto necesario para contratar más personal y las pocas que tenemos obviamente siendo tantas necesidades se dirigen mas a continuar elaborando más inversión para seguir cumpliendo necesidades. La dificultad es que no se cierra correctamente el ciclo del proyecto porque el último es el ex post entonces si yo quisiera llevar un buen control si es que la inversión que se hizo fue la adecuada y realmente cubrió la necesidad de cierta población o de ciertos funcionamientos o de ciertas atenciones dependiendo a que está dirigido el objetivo del proyecto no lo terminó culminando para cerrar el ciclo. Sería interesante poder contar con mayor presupuesto y contratar más gente para poder realizar la evaluación expost porque yo tendría la certeza que esa inversión y la elaboración fue la adecuada para terminar en el objetivo que es solucionar algún problema.</p>
Entrevistado 2: Jefe de unidad ejecutora	<p>Se hizo la evaluación sin contratiempos de todas maneras hubo observaciones y bueno eso de todas maneras paso evaluación, incluso cuando estaba terminada la obra ya con la obra entregada ya, decidieron hacer algunas modificaciones que incluso eso podría dañar la infraestructura, querían acondicionar el ambiente para otro tipo de servicio, entonces esas modificaciones tenían que picar, meter tuberías, iba a modificar la infraestructura cuando la infraestructura tiene una garantía de 10 años todavía entonces había tenido ese problema pero bueno de que se hizo la evaluación si se hizo la evaluación con lo que había pero posteriormente a ese evaluación se dio otra modificación. La dificultad hubo una propuesta de nuevo cambiante modificaciones de nuevos servicios médicos y eso dio pie a modificaciones que incluso tocaría la parte de estructura del centro de salud entonces eso fue una dificultad qué el proyecto ya estaba terminado y entregado, pero después que le quisieron agregar. La solución es que, para evitar modificaciones a última hora, haya una mayor evaluación de lo que se quiere hacer, si al inicio al momento de hacer el expediente se hubiera evaluado mejor y</p>

	<p>se hubiera determinado que si es bueno o necesario, es factible que existan esos servicios nuevos entonces, ya se hacía desde la formulación considerando esos servicios esa sería la solución</p>
<p>Entrevistado 3: Analista del área de seguimiento de inversiones</p>	<p>La evaluación ex post es función de la oficina de programación montonal de inversiones se hace a corto plazo mediano y largo plazo entonces va a depender de la magnitud de las inversiones en algunos la evaluación en corto medio y largo plazo sin embargo con la experiencia que tengo no se sabe todavía de estas evaluaciones en algunos otros sectores sí los han hecho y están encontrando lo que hace un rato conversábamos la evaluación ex post finalmente es ver qué errores has cometido para luego subsanarlos es como una retroalimentación es mejorar a través de las acciones aprendidas pero no se están teniendo todavía estas experiencias por lo menos en el sector que estoy trabajando no se hacen esas evaluaciones. Las dificultades en este punto sería contratar más personal porque muchas veces la oficina de programación mundial de inversiones está abocado a otras funciones y no le están dando la importancia a este punto y esta evaluación es muy importante porque aquí encuentras todos los errores que has tenido en todo el proceso que has tenido en la gestión de la inversión y aprender de estos errores para no volver a cometerlos y eso es lo que no estamos haciendo. Bueno la solución es decisión de la dirección, qué prioridades va a dar el personal que trabaja en la OPMI, la norma dice que la OPMI hace la evaluación ex post, pero no lo están haciendo.</p>
<p>Interpretación general (diferencias semejanzas)</p>	<p>El especialista (E1) mencionó que, eso no se está realizando porque no tenemos el personal suficiente para realizar una evaluación ex post y eso también incurre lamentablemente con el presupuesto ya que no contamos con el presupuesto necesario para contratar más personal y las pocas que tenemos obviamente siendo tantas necesidades se dirigen más a continuar elaborando más inversión para seguir cumpliendo necesidades. La dificultad es que no se cierra correctamente el ciclo del proyecto porque el último es el ex post entonces si yo quisiera llevar un buen control si es que la inversión que se hizo fue la adecuada y realmente cubrió la necesidad de cierta población o de ciertos funcionamientos o de ciertas atenciones dependiendo a que está dirigido el objetivo del proyecto no lo terminó culminando para cerrar el ciclo. Por otro lado los especialistas (E2; E3) manifestaron que, la dificultad en este punto sería contratar más personal porque muchas veces la oficina de programación mundial de inversiones está abocado a otras funciones y no le están dando la importancia a este punto y esta evaluación es muy importante porque aquí encuentras todos los errores que has tenido en todo el proceso que has tenido en la gestión de la inversión y aprender de estos errores para no volver a cometerlos y eso es lo que no estamos haciendo. Por otro lado, los tres especialistas (E1; E2; E3) coincidieron que la solución encontrada es poder contar con mayor presupuesto y contratar más gente para poder realizar la evaluación ex post porque se tendría la certeza que la inversión y la elaboración fue la adecuada para terminar en el objetivo que es solucionar algún problema.</p>

Pregunta 12	¿En su opinión como se realizó la fase de funcionamiento de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?
Entrevistado 1: Jefa ejecutora de inversiones de DIRIS lima Centro	Fase de funcionamiento entiendo que es cuando ya se está poniendo en marcha la compra de un equipo o lo que fuese, si se está dando, por ejemplo, si mi objetivo es comprar un analizador se compra se pone en funcionamiento y ya sigue la ejecución. No hay dificultades porque se supone que ella para iniciar la fase han debido de tener presupuesto porque si no, no inicia la fase entonces ahí ya no es mi problema presupuesto simplemente ya se compró y se pone en funcionamiento no ha habido problemas.
Entrevistado 2: Jefe de unidad ejecutora	Se realizó con normalidad sin contratiempos la fase de funcionamiento, la dificultad es que en la base de funciones en la fase de funcionamiento querían aumentar más requerimientos, modificarlo, a veces el proyecto de inversión dice aquí este ambiente es para archivo y este ambiente es para dirección pero cuando ya se mudan todos el directorio quiere estar en el ambiente de archivos porque más grande que el archivo sea donde su dirección entonces hay cambios al proyecto original que lo hace en el mismo centro de salud entonces, no se respeta eso. La solución es que se involucre mucho más al personal de salud del mismo centro de las áreas netamente, a veces piensan que porque son ingenieros o arquitectos saben todo, pero la realidad del mismo trabajador podría darles otra visión para ayudar a mejorar y no se den esos tipos de cambios.
Entrevistado 3: Analista del área de seguimiento de inversiones	El funcionamiento es del área usuaria, por ejemplo, un hospital el funcionamiento obviamente lo van a reflejar el personal del centro médico, los doctores, los enfermeros, en un colegio el funcionamiento lo ven los profesores, los directores, lo principal es cómo opera el servicio entonces en este punto tampoco hay mucha información realmente de cómo están funcionando los activos con los que se hace el proyecto como para sacar alguna conclusión. Bueno las dificultades cuando se hace la transferencia de bienes también es del área usuaria, imagino principalmente que sería que no están de acuerdo a su requerimiento dificultando el funcionamiento de sus propias actividades no van a poder cumplir lo establecido o las funciones que ellos tienen que hacer porque no se les ha dado adecuadamente la infraestructura ni tampoco muchas veces se les capacita para poder usar los ambientes. Cuando uno identifica un problema posteriormente se va a dar solución para hacer esta actividad se tiene que participar con todos los involucrados y esto no se hace, generalmente cuando se hace un proyecto va de formulador y todo lo hace pero no hace partícipe al usuario final, por ejemplo si es un hospital tendría que estar los médicos y enfermeros para que te digan cuáles son sus problemas reales si es un colegio tendrían que estar los profesores y alumnos para identificar exactamente cuál es su necesidad pero eso no sucede generalmente va el proyectista y hace lo que él cree conveniente.
Interpretación general	Los especialistas (E2; E3) mencionaron que, eso no se está realizando porque no tenemos el personal suficiente para realizar una evaluación expost y eso también incurre

(diferencias semejanzas)	lamentablemente con el presupuesto ya que no contamos con el presupuesto necesario para contratar más personal y las pocas que tenemos obviamente siendo tantas necesidades se dirigen más a continuar elaborando más inversión para seguir cumpliendo necesidades. La dificultad es que no se cierra correctamente el ciclo del proyecto porque el último es el ex post entonces si yo quisiera llevar un buen control si es que la inversión que se hizo fue la adecuada y realmente cubrió la necesidad de cierta población o de ciertos funcionamientos o de ciertas atenciones dependiendo a que está dirigido el objetivo del proyecto no lo terminó culminando para cerrar el ciclo. Por otro lado (E1) manifestó que, la dificultad en este punto sería contratar más personal porque muchas veces la oficina de programación mundial de inversiones está abocado a otras funciones y no le están dando la importancia a este punto y esta evaluación es muy importante porque aquí encuentras todos los errores que has tenido en todo el proceso que has tenido en la gestión de la inversión y aprender de estos errores para no volver a cometerlos y eso es lo que no estamos haciendo. Por otro lado, los tres especialistas (E1; E2; E3) coincidieron que la solución encontrada es que se involucre mucho más al personal de salud del mismo centro de las áreas netamente, a veces piensan que porque son ingenieros o arquitectos saben todo, pero la realidad del mismo trabajador podría darles otra visión para ayudar a mejorar y no se den esos tipos de cambios.
Pregunta 13	Ante la vasta experiencia que tiene en el tema de inversión pública, ¿Qué puntos relevantes considera son los que deben mejorarse en las fases del ciclo de inversión en la entidad? Si tuviera la opción de tomar decisiones para dar solución a esta problemática, ¿Qué acciones tomaría?
Entrevistado 1: Jefa ejecutora de inversiones de DIRIS lima Centro	Para mí ahorita en tema neurálgico, identificación de inversión está faltando, la pandemia lamentablemente nos ha venido abajo ese recorrido por así decirlo identificar las inversiones, antes por ejemplo se hacían algunos recorridos a los establecimientos y yo podía identificar cuál era mayor urgencia tenías que entrevistar y la pandemia nos ha impedido eso porque ya no podemos hacer las visitas no puedes entrar a los establecimientos tienes que ir totalmente vestido todo en tema logístico y de seguridad y por el mismo personal que tienen que resguardar que la verdad tenemos poco entonces no se ha podido realizar hubiese sido bastante interesante tener ese planteamiento. Yo contrataría más personal y alquilar una movilidad para ir a hacer las visitas, sobre todo por ejemplo los de inversiones tiene que ver cuál es la necesidad, ellos mismos analizar porque tienen otra visión, entonces ver cuáles son los problemas globalizarlos y ver la posible solución a ese problema realizando un planteamiento de inversión, entonces ellos mismos tienen vivenciar eso, pero ahora con el tema de pandemia es imposible.
Entrevistado 2: Jefe de unidad ejecutora	La formulación, porque es la que da vida a todo el proceso, si está mal la formulación van a estar mal los siguientes pasos

	<p>entonces, para mí la formulación es la que tiene que estar con mucha más dedicación, con personal apto con buen perfil de proyecto y se pueden tener mejores resultados. Respecto a la parte administrativa la parte de análisis, y es donde realmente se tiene que ir a hablar con todos los involucrados, con el centro de salud, la parte de infraestructura, con los médicos, con cada especialidad lo que se quieren agregar. La acción que tomaría sería el fortalecimiento del personal del área de formulación, esa parte la tiene que hacer un especialista de proyectos si no se cuenta con un especialista del proyecto no se puede hacer nada, como le decía muchas personas que van postulan para aprender, pero así no se avanza nada. Una persona especialista, ya sabe con quién tiene que coordinar, qué acciones tomar, ya sabe todo el trámite que tiene que hacer, que documentos realizar, si quieres ser el mejor tienes que trabajar con los mejores tienes que jalar buena gente para tener nuevos productos.</p>
<p>Entrevistado 3: Analista del área de seguimiento de inversiones</p>	<p>El punto más importante creo que es el planeamiento de las inversiones y creo que hasta ahora no hemos desarrollado por completo. De hecho, si estamos teniendo avance, pero no lo suficiente como para realmente ver las inversiones que en el país están bien planificadas, si bien es cierto con esto del invierte se ha mejorado un poco pero no lo suficiente porque también hay que ser bien claros en el sistema educativo del planeamiento no está bien correlacionado con la inversión pública. Para hacer una buena planificación tú tienes que tener un buen diagnóstico de la situación actual y luego de qué es lo que tú quieres entonces, ahí sale el planteamiento de las políticas de inversión según lo que tú quieres priorizar y luego integrar el tema del presupuesto porque sin presupuesto no puedes hacer nada de lo que planees, con eso creo que sí mejoraría no digo que sería lo más óptimo, pero al menos se mejoraría bastante.</p>
<p>Interpretación general (diferencias semejanzas)</p>	<p>Los especialistas (E1; E2) mencionaron que, la formulación es la que tiene que estar con mucha más dedicación, con personal apto con buen perfil de proyecto y se pueden tener mejores resultados, (E3) considera que para hacer una buena planificación tienes que tener un buen diagnóstico de la situación actual y ahí sale el planteamiento de las políticas de inversión según lo que tú quieres priorizar y luego integrar el tema del presupuesto. Por otro lado, los tres especialistas (E1; E2; E3) coincidieron que la solución encontrada es fortalecer el personal del área de formulación, esa parte la tiene que hacer un especialista de proyectos si no se cuenta con un especialista del proyecto no se puede hacer nada.</p>

Anexo 5: Proceso de categorización y codificación

Entrevista 1 - E1

Preguntas genéricas	Respuestas y otras preguntas adicionales	Frases codificadas	Categorías, sub categorías y micro categorías	Código
<p>1.- ¿En su opinión cómo se realizó la programación del Plan Operativo Institucional en la entidad, según las actuaciones preparatorias en el proceso de contratación directa de bienes y servicios? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>Según la programación anual PAC, el problema del PAC es muy restringido porque se amarra al presupuesto que nos da el PIA y normalmente el PIA es poco el presupuesto que te asigna entonces cuando tu formulas el PIA es escaso lo que puedes amarrar vamos a decir o tener como formulación como lanzamiento de contrataciones que se puedan dar en el año, soluciones sería ideal que no se amarrara el presupuesto pero la verdad que yo dudo mucho que no se amarre, el PAC se amarra al presupuesto que se dispone en el PIA entonces, por decirte a mí me dan tres millones solamente tengo para poner contrataciones en el PAC a diez millones si yo por ejemplo en realidad sé que no van a hacer tres millones el presupuesto de ejecución me va a llevar para una ejecución de inversiones no va ser tres millones sino seis millones pero no me llega al inicio sino me va a llegar como abril o mayo yo no puedo programarlo por más que sepa que va a llegar por que todavía no me llega entonces como está amarrado no puede ya formularlo sabiendo que te va a llegar por que no cuentas con el presupuesto todavía por eso es que se dan las actualizaciones de PAC, hasta cierto punto lo ve como dificultad.</p>	<p>el problema del Programación Anual de actividades muy restringido porque se amarra al presupuesto</p> <p>el PAC se amarra al presupuesto que se dispone en el PIA</p>	<p>Programación</p> <p>Presupuesto</p>	<p>1</p> <p>2</p>

<p>2.- ¿En su opinión cómo se elaboró la consolidación de la cartera de proyectos, según la fase de programación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>Consolidación de la cartera de proyectos, bueno no participe la verdad en ese entonces había un responsable de inversiones que cuando realizo la cartera de proyectos las programaciones que se dan porque son para tres años este no se participó, para mi es una fea deficiencia porque si tu estás haciendo la cartera institucional una de tres años a quienes tu llamas para ver ello deben ser las áreas neurálgicas por que el planteamiento el que iba hacer prioridad para la cartera de proyectos no es solo la oficina de inversión a travesa en nuestro caso que es Minsa obviamente atraviesa las salas asistenciales, a través de infraestructuras, a través de equipamiento y hasta mantenimiento. Mínimamente esas áreas deberían participar en la elaboración de la cartera, porque cada una de sus apreciaciones y dentro de todo esto sale una cartera que atraviesa todas esas áreas, lo ideal es que se haga llamado a varias áreas y no solamente que inversiones en su planteamiento quizás en algún momento le ha llegado algún requerimiento, diga me parece que esto debe ser y ellos solo formulan y los demás no se enteran de que han formulado hasta mucho después, y tiene que concentrar el llamado a las áreas importantes neurálgicas para poder plantear la cartera de inversión, porque la cartera de inversiones es institucional.</p> <p>Las dificultades encontradas fueron que no llamaron a todas las áreas a participación.</p> <p>La solución sería que llamen a todas las áreas.</p>	<p>la cartera de proyectos las programaciones</p>	<p>programación</p>	<p>3</p>
--	---	---	---------------------	----------

<p>3.- ¿En su opinión como se realizó la fase de programación de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>Muchas de las fases de programación dependen de lo que el MINSA como Gobierno nos asigna presupuesto, no depende tanto de lo que podamos solicitar o programar sino de lo que ellos asumen de toda su cartera si lo que tú estás pidiendo es prioritario y si alcanza el presupuesto para asignarte algo.</p> <p>Deberían permitirnos solicitar de acuerdo a nuestra prioridad, respetar la prioridad que tenemos para que ellos nos asignen presupuesto.</p>	<p>programación dependen de lo que el MINSA como Gobierno nos asigna presupuesto</p>	<p>Programación Presupuesto</p>	<p>4 5</p>
<p>4.- ¿En su opinión cómo se realizó las fichas técnicas y los estudios de pre inversión, según la fase de formulación y evaluación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>Si lo realizan rápido, pero han estado cometiendo algunas pequeñas fallas que parece que ya han aprendido y he visto que ahora casi ya no hay.</p> <p>Por ejemplo, en algunas habían registrado mayor a 75 UIT cuando no era mayor y también en una que habían pensado que era porcentaje, que antes se registraba como porcentaje y no se habían dado cuenta que ya no es porcentaje sino es unidad. De hecho, pasó en una ficha, pero en las siguientes ya no cometieron ese error.</p> <p>Ya no es necesario proponer soluciones porque ya lo solucionaron, no volvieron a cometer ese error ya que se le hizo la observación.</p>	<p>antes se registraba como porcentaje y no se habían dado cuenta que ya no es porcentaje sino es unidad</p>	<p>Formulación</p>	<p>6</p>
<p>5.- ¿En su opinión cómo se efectuó la evaluación y registro de proyectos en el banco de inversiones, según la fase de formulación y evaluación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las</p>	<p>Depende mucho del usuario que plantee la necesidad, inversiones no te plantea la necesidad te puede identificar o sugerir, pero quién te plantea las necesidades del usuario entonces, el usuario que te plantea esa necesidad para que tú intervengas con una inversión tiene que sustentar esa necesidad entonces, frente a eso ya recién interviene inversiones y lo que hace es afinar ya técnicamente el sustento que te está brindando el usuario de su necesidad.</p>	<p>una inversión tiene que sustentar esa necesidad</p>	<p>evaluación</p>	<p>7</p>

<p>dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>La dificultad sería la coordinación porque a veces inversiones manejan un lenguaje como cartera de inversiones o PMI, y la parte asistencial no te maneja esos términos entonces tú tienes que coordinar para entender lo que te quieren decir y trasladarlo a tu lenguaje entonces ahí coordinación netamente.</p> <p>La solución sería reuniones de coordinación.</p>			
<p>6.- ¿En su opinión como se realizó la fase de formulación y evaluación de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>Se realizó de acuerdo a la necesidad.</p> <p>La dificultad es que debe estar bien planteada la necesidad.</p> <p>La solución sería que se converse para que se entienda la necesidad.</p>	<p>La dificultad es que debe estar bien planteada la necesidad</p>	<p>evaluación</p>	<p>8</p>
<p>7.- ¿En su opinión cómo se realizó la elaboración del expediente técnico, según la fase de ejecución de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>Llega, se pide presupuesto se contrata a una persona para que haga el expediente, se fórmula, se pide aprobación.</p> <p>La dificultad es que no viene la asignación presupuestal porque para realizar el expediente técnico necesitas el presupuesto y para que te den el presupuesto como yo te decía tienes que hablar yo te decía, tienes que formular, llega el presupuesto con ese presupuesto ya puedes iniciar con la elaboración del expediente, pero hay muchas ocasiones en que no llega el presupuesto entonces no puedes iniciar con la ejecución y la elaboración del expediente.</p> <p>La solución es que nos den el presupuesto.</p>	<p>La dificultad es que no viene la asignación presupuestal porque para realizar el expediente técnico necesitas el presupuesto</p>	<p>Presupuesto</p>	<p>9</p>

<p>8.- ¿En su opinión cómo se efectuó la ejecución del proyecto y el seguimiento físico y financiero a través del SSI, según la fase de ejecución de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>Bueno el financiero jala nada más porque está amarrado al presupuesto, si tú compras algo automáticamente contabilidad lo anexa al UI entonces ahí no hay mucho que hacer es actualización inmediata ahora porque antes no era así y la ejecución es el registro simplemente que ahora ya es menor porcentaje del registro físico para darse la ejecución porque ahora ya ahorita está amarrado al SEACE a contabilidad a informes casi a todas partes está amarrado casi la actualización es más de un 50% automática solo un pequeño porcentaje tienes que ingresar y registrar.</p> <p>La dificultad encontrada es que abastecimiento no se demore mucho en las compras.</p> <p>La solución que hagan las compras más rápido.</p>	<p>la ejecución es el registro simplemente que ahora ya es menor porcentaje del registro físico para darse la ejecución</p>	<p>ejecución</p>	<p>10</p>
<p>9.- ¿En su opinión como se realizó la fase de ejecución de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>Todavía lenta porque no asignan presupuesto esa sería una de las dificultades encontradas y la solución sería que den más presupuesto.</p>	<p>no asignan presupuesto</p>	<p>Presupuesto</p>	<p>11</p>
<p>10.- ¿En su opinión cómo se efectuó la elaboración del expediente técnico y la ejecución del proyecto, según la fase de funcionamiento de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas?</p>	<p>El principal objetivo en este caso es la elaboración del expediente y solo hay un momento hasta donde yo tenía el conocimiento de la elaboración del expediente, te diría que es lo mismo el presupuesto que no nos designan presupuesto para iniciar con la ejecución de la elaboración del expediente.</p> <p>La dificultad es la falta de presupuesto por eso no se puede iniciar la ejecución.</p>	<p>Presupuesto para iniciar con la ejecución de la elaboración del expediente.</p>	<p>ejecución</p>	<p>12</p>

¿Qué soluciones propone?	La solución es que asignen presupuesto.			
11.- ¿En su opinión cómo se realizó la evaluación ex post de los proyectos de inversión, según la fase de funcionamiento de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?	<p>Eso no se está realizando la verdad a mi parecer es porque no tenemos el personal suficiente para realizar una evaluación ex post y eso también incurre lamentablemente con el presupuesto ya que no contamos con el presupuesto necesario para contratar más personal y las pocas que tenemos obviamente siendo tantas necesidades se dirigen más a continuar elaborando más inversión para seguir cumpliendo necesidades.</p> <p>La dificultad es que no se cierra correctamente el ciclo del proyecto porque el último es el ex post entonces si yo quisiera llevar un buen control si es que la inversión que se hizo fue la adecuada y realmente cubrió la necesidad de cierta población o de ciertos funcionamientos o de ciertas atenciones dependiendo a que está dirigido el objetivo del proyecto no lo terminó culminando para cerrar el ciclo.</p> <p>Sería interesante poder contar con mayor presupuesto y contratar más gente para poder realizar la evaluación ex post porque yo tendría la certeza que esa inversión y la elaboración fue la adecuada para terminar en el objetivo que es solucionar algún problema.</p>	no contamos con el presupuesto necesario para contratar más personal	Presupuesto	13
12.- ¿En su opinión como se realizó la fase de funcionamiento de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?	<p>Fase de funcionamiento entiendo que es cuando ya se está poniendo en marcha la compra de un equipo o lo que fuese, si se está dando, por ejemplo, si mi objetivo es comprar un analizador se compra se pone en funcionamiento y ya sigue la ejecución.</p> <p>No hay dificultades porque se supone que ella para iniciar la fase han debido de tener presupuesto porque si no, no inicia</p>	en funcionamiento no ha habido problemas.	funcionamiento	14

	<p>la fase entonces ahí ya no es mi problema presupuesto simplemente ya se compró y se pone en funcionamiento no ha habido problemas.</p>			
<p>13.- Ante la vasta experiencia que tiene en el tema de inversión pública, ¿Qué puntos relevantes considera son los que deben mejorarse en las fases del ciclo de inversión en la entidad? Si tuviera la opción de tomar decisiones para dar solución a esta problemática, ¿Qué acciones tomaría?</p>	<p>Para mí ahorita en tema neurálgico, identificación de inversión está faltando, la pandemia lamentablemente nos ha venido abajo ese recorrido por así decirlo identificar las inversiones, antes por ejemplo se hacían algunos recorridos a los establecimientos y yo podía identificar cuál era mayor urgencia tenías que entrevistar y la pandemia nos ha impedido eso porque ya no podemos hacer las visitas no puedes entrar a los establecimientos tienes que ir totalmente vestido todo en tema logístico y de seguridad y por el mismo personal que tienen que resguardar que la verdad tenemos poco entonces no se ha podido realizar hubiese sido bastante interesante tener ese planteamiento.</p> <p>Yo contrataría más personal y alquilar una movilidad para ir a hacer las visitas, sobre todo por ejemplo los de inversiones tiene que ver cuál es la necesidad, ellos mismos analizar porque tienen otra visión, entonces ver cuáles son los problemas globalizarlos y ver la posible solución a ese problema realizando un planteamiento de inversión, entonces ellos mismos tienen vivenciar eso, pero ahora con el tema de pandemia es imposible.</p>	<p>por ejemplo los de inversiones tiene que ver cuál es la necesidad</p>	<p>evaluación</p>	<p>15</p>

Entrevista 2 – E2

Preguntas genéricas	Respuestas y otras preguntas adicionales	Frases codificadas	Categorías, sub categorías y micro categorías	Código
<p>1.- ¿En su opinión cómo se realizó la programación del Plan Operativo Institucional en la entidad, según las actuaciones preparatorias en el proceso de contratación directa de bienes y servicios? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>Bueno la fase de contratación en la DIRIS, juntan todos los requerimientos las entidades de los bienes y servicios en el caso de inversión pública también sería infraestructura o necesidades de inversión que requiera y bueno todo eso es consolidado y se publica al iniciar el año como plan anual de contrataciones eso Asimismo tiene que estar vinculado con el plan operativo de la entidad para cumplir objetivos institucionales de esa manera lo están trabajando según lo que recuerdo.</p> <p>La dificultad fue cubrir la necesidad lo que pasa es que cómo se trabajan con varios establecimientos de salud es más difícil trabajar con todos por qué evaluar un establecimiento y ver su necesidad, estamos hablando de materiales, bienes patrimoniales, equipos o insumos médicos, recursos humanos, el personal del centro no se da abasto y por lo general copian lo del año pasado copia en la cantidad de patrimonio materiales escritorios y a veces no se ajusta a su realidad o lo ingresan y no está acorde a su realidad es demasiado para el nivel de complicidad del está bien establecimiento de salud.</p> <p>La solución que propongo es hacer una matriz consolidada si es posible en línea que establezca los límites de acuerdo al tú eres un centro de establecimiento de salud nivel 1-3 entonces tú materiales de acuerdo a tu PCR entonces tú</p>	<p>en el caso de inversión pública también sería infraestructura o necesidades de inversión que requiera</p>	<p>formulación y evaluación</p>	<p>16</p>

	<p>tienes que trabajar con esos materiales, no me pidas otra cosa, no es carta abierta, y estos van a pasar por un flujo, que pasen a la parte de servicio de salud y de acuerdo a la producción que se realiza ya poder afinar el plan anual de contratación.</p>			
<p>2.- ¿En su opinión cómo se elaboró la consolidación de la cartera de proyectos, según la fase de programación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>Bueno en la DIRIS existe un área que es la oficina de infraestructuras y mantenimiento y esa oficina es la que se encarga de evaluar la parte de todos los requerimientos de las distintas áreas como infraestructura mantenimiento que necesidades requiere y ellos consolidan un cuadro de necesidades para proyecto en base a la necesidad.</p> <p>Una dificultad es la coordinación la fase de inversiones son bastante burocráticas todas con documento hacer el consolidado hay personas que no quieren asumir la responsabilidad quieren contradecirme, es más el trato burocrático entonces algunos hacen el trabajo, pero saben que quizás su trabajo no está al 100% ahí hay muchos problemas de que no quieren asumir a veces las funciones. Entonces llega a inversiones y muchas veces debe tomar la última palabra si va o no va cuando ellos no han sido los que han ido al centro de salud y no han visto la realidad entonces no pueden evaluar en sí, si realmente se requiere.</p> <p>La solución sería mejorar los flujos, lo que es el trámite y delegar bien las funciones que estén determinadas porque a veces no saben bien determinar las funciones por ejemplo que son de la oficina de infraestructura, pero no está plasmado en algún documento por ejemplo como el manual de operaciones y funciones no está detallado, entonces la otra oficina menciona que eso no es función de ellos y lo deriva a inversiones cuando claramente es función de ellos.</p>	<p>la oficina de infraestructuras y mantenimiento y esa oficina es la que se encarga de evaluar la parte de todos los requerimientos</p>	<p>Formulación y evaluación</p>	<p>17</p>

	Entonces simplemente es afinar bien las funciones, es más administrativo.			
3.- ¿En su opinión como se realizó la fase de programación de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?	<p>Se sabe que hay plazos para la programación, pero cómo que se espera a última hora ya todos saben que todos los años se tiene que hacer, pero como se tiene múltiples funciones que realizar prácticamente cuando ya llegan los documentos para la presentación recién se ponen las pilas y comienzan a trabajar toda esa información, entonces ese es el problema que sea da, a veces no alcanza, a veces se reúne la información con lo que tengas, con lo que haya o con lo que logró llegar no con todo. Entonces a veces no llega la información no se completa y no pasa, entonces no se llega a programar.</p> <p>Bueno ahí como le mencionaba es cuestión de programar tiempos para que no estén a última hora yo con eso creo que se podría solucionar que estén trabajando con plazos.</p>	Existen plazos para la programación, pero cómo que se espera a última hora	programación	18
4.- ¿En su opinión cómo se realizó las fichas técnicas y los estudios de pre inversión, según la fase de formulación y evaluación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?	<p>Una vez que ya se tiene el requerimiento en la oficina de inversiones van preparando la parte de proyecto la parte técnica la van dejando creo de la mano con infraestructura y los estudios de inversión bueno eso también no trabajan inversiones de ahí no hay problema, lo han trabajado si se ha realizado, se han logrado realizar, pero en evaluación no he visto que hagan, eso es lo que falta que van a hacer la evaluación de la gestión.</p> <p>La dificultad es recursos humanos que el personal sea idóneo a veces se tiene la idea de que una persona que conoce, por ejemplo inversión tiene que ser un economista pero no todos los economistas manejan o no tienen experiencia en el campo laboral de las inversiones y como</p>	en evaluación no he visto que hagan, eso es lo que falta que van a hacer la evaluación de la gestión.	Formulación y evaluación	19

	<p>la plata lo lanzan como economistas, es evidente que cuando ellos llegan acá es para aprender o que han trabajado un tiempo como apoyo pero no como formulador netamente, no cumplen con el perfil entonces para hacer un estudio de inversión y todo eso tiene que conocer el área, el problema principal es que tiene que ser una persona que conozca el perfil.</p> <p>La solución sería mejorar lo que es el perfil, pero eso viene de la mano con el pago, lo que pasa es que uno que conoce bien lo que es proyectos de inversión no te viene por menos de 5000, en cambio en la DIRIS te pagan 4000-4500 creo y te exigen bastante entonces no compensa, entonces con lo que quieren pagar contratan lo que hay, sí es alguien bueno tienes que pagar bien también alguien que conozca. La remuneración de un verdadero proyectista con experiencia por menos de 5000 no viene, esa es una realidad.</p>	<p>La solución sería mejorar lo que es el perfil, pero eso viene de la mano con el pago</p>	<p>Falta de capacitación</p>	<p>20</p>
<p>5.- ¿En su opinión cómo se efectuó la evaluación y registro de proyectos en el banco de inversiones, según la fase de formulación y evaluación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>Sí eso sí se realiza en lo que es el manejo de la plataforma web de inversiones, lo que es evaluación si es una debilidad. En lo que es registro no hay dificultad, en evaluación si, cómo le digo se necesita de una persona con experiencia para que haga la evaluación, hacer informe, más que nada la parte documentaria. Cuando yo estuve en inversiones registramos doce personas, eran bastantes fichas y teníamos que registrar, pero se hizo se ha solucionado no ha habido mayor problema ahí.</p>	<p>Si se realiza el manejo de la plataforma web de inversiones, lo que es evaluación si es una debilidad</p>	<p>evaluación</p>	<p>21</p>
<p>6.- ¿En su opinión como se realizó la fase de formulación y evaluación</p>	<p>Un ejemplo es el saneamiento de terrenos, en SJL por ejemplo para hacer el proyecto de inversión necesitamos el terreno saneado al nombre de la DIRIS, pero no lo está</p>			

<p>de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>entonces, acepto un trabajo de proyecto y al final el terreno no está saneado es en vano y ya prefieren evitarlo o sea no lo tocan, ese es el detalle entonces.</p> <p>Una solución que se propone es que se arme un equipo que se encarga el netamente de hacer todo de saneamiento de todos los establecimientos de salud, ya que éstos tienen una antigüedad de 30 años aproximadamente y no cumplen los reglamentos de la norma clínica de infraestructura de salud, los pasadizos son muy angostos, algunos están rajados o columnas dañadas entonces, se requiere, pero hacer un nuevo establecimiento no se puede si es que el terreno no está bien saneado.</p>	<p>no cumplen los reglamentos de la norma clínica de infraestructura de salud</p>	<p>evaluación</p>	<p>22</p>
<p>7.- ¿En su opinión cómo se realizó la elaboración del expediente técnico, según la fase de ejecución de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>El expediente técnico laboral la oficina de infraestructura arma lo que se desea, en si lo tercerizan, no los hacen ellos mismos la DIRIS no lo hacen no sé porque tienen todo el personal o recursos humanos, pero ellos prefieren tercerizar lo y evaluar cómo está todo listo nada más lo hacen terceros.</p> <p>Dificultades bueno cuando lo hace un personal de planta cualquier observación posterior ahí está el personal de planta pero cuando lo hace un tercero ahí está el producto se entrega un producto le cancelas y ya no tiene nada que ver con esa persona, tú te encargas de hacer las modificaciones, actualizaciones si has encontrado algún error tienes que volver a corregir, en cambio si fuera personal de planta ellos mismos ya lo corregirían esa es una de las desventajas cuando contratas a una persona de afuera.</p> <p>La solución sería que el mismo personal de la DIRIS elabore el expediente técnico y no sea tercerizado.</p>	<p>Dificultades bueno cuando lo hace un personal de planta cualquier observación posterior ahí está el personal de planta pero cuando lo hace un tercero ahí está el producto</p>	<p>Capacitación del servidor</p>	<p>23</p>

<p>8.- ¿En su opinión cómo se efectuó la ejecución del proyecto y el seguimiento físico y financiero a través del SSI, según la fase de ejecución de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>Un proyecto que se ha trabajado bastante último fue un centro de salud se ejecutó y se realizó el seguimiento físico, todos los documentos se realizaron y se registraron en la plataforma de inversiones, si se realiza la actividad cuando se está dando la fase de ejecución.</p> <p>Las dificultades son las modificaciones las cuáles son normales en un proyecto, adicionales de obra lo que demanda mayor presupuesto y hacer la gestión. Ha habido momentos como dependemos de lo que envía el MEF en la fase de ejecución y a veces no envía tenemos que paralizar la obra.</p> <p>Una solución sería una revisión exhaustiva del expediente de obra, para que el momento de la ejecución tenga mínima observación. Porque a veces lo dejan carta abierta y en el camino se encuentran varios problemas y eso hace que retrase el proyecto.</p>	<p>Un proyecto que se ha trabajado bastante último fue un centro de salud se ejecutó y se realizó el seguimiento físico,</p> <p>Una solución sería una revisión exhaustiva del expediente de obra, para que el momento de la ejecución tenga mínima observación.</p>	<p>ejecución</p> <p>ejecución</p>	<p>24</p> <p>25</p>
<p>9.- ¿En su opinión como se realizó la fase de ejecución de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>La fase de ejecución sí se realizó y se ha llegado a concluir, la dificultad en la parte económica, la gestión que se requiere para hacer la demanda, la solución sería que sea lo más detallado posible para evitar contratiempos y complicaciones o adicionales al hacer la obra.</p>	<p>La fase de ejecución sí se realizó y se ha llegado a concluir, la dificultad en la parte económica, la gestión que se requiere para hacer la demanda</p>	<p>ejecución</p>	<p>26</p>

<p>10.- ¿En su opinión cómo se efectuó la elaboración del expediente técnico y la ejecución del proyecto, según la fase de funcionamiento de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>La elaboración del expediente técnico lo realiza un tercero, no lo hizo la misma entidad y la ejecución del proyecto lo hace una empresa tercera también entonces simplemente la entidad monitorea eso.</p> <p>La dificultad es que el expediente técnico debería ser ejecutado por la misma de DIRIS para cualquier modificación u observación, entonces como dificultad encontrada es que hay incongruencias al momento de la ejecución con el expediente y como es un tercero y ya le cancelaste no hay a quién reclamar y ya tú mismo tendrás que solucionarlo.</p> <p>Como solución es que el personal de planta se encargue de hacer el expediente, que se involucre más en la parte de ejecución del proyecto.</p>	<p>Como solución es que el personal de planta se encargue de hacer el expediente, que se involucre más en la parte de ejecución del proyecto.</p>	<p>Capacitación del servidor</p>	<p>27</p>
<p>11.- ¿En su opinión cómo se realizó la evaluación expost de los proyectos de inversión, según la fase de funcionamiento de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>Se hizo la evaluación sin contratiempos de todas maneras hubo observaciones y bueno eso de todas maneras paso evaluación, incluso cuando estaba terminada la obra ya con la obra entregada , decidieron hacer algunas modificaciones que incluso eso podría dañar la infraestructura, querían acondicionar el ambiente para otro tipo de servicio, entonces esas modificaciones tenían que picar, meter tuberías, iba a modificar la infraestructura cuando la infraestructura tiene una garantía de 10 años todavía entonces había tenido ese problema pero bueno de que se hizo la evaluación si se hizo la evaluación con lo que había pero posteriormente a ese evaluación se dio otra modificación.</p> <p>La dificultad hubo una propuesta de nuevo cambiante modificaciones de nuevos servicios médicos y eso dio pie a modificaciones que incluso tocaría la parte de estructura del centro de salud entonces eso fue una dificultad qué el</p>	<p>Se hizo la evaluación sin contratiempos de todas maneras hubo observaciones y bueno eso de todas maneras paso evaluación</p>	<p>Evaluación</p>	<p>28</p>

	<p>proyecto ya estaba terminado y entregado, pero después que le quisieron agregar.</p> <p>La solución es que, para evitar modificaciones a última hora, haya una mayor evaluación de lo que se quiere hacer, si al inicio al momento de hacer el expediente se hubiera evaluado mejor y se hubiera determinado que si es bueno o necesario, es factible que existan esos servicios nuevos entonces, ya se hacía desde la formulación considerando esos servicios esa sería la solución</p>	<p>La solución es que, para evitar modificaciones a última hora, haya una mayor evaluación de lo que se quiere hacer</p>	<p>evaluación</p>	<p>29</p>
<p>12.- ¿En su opinión como se realizó la fase de funcionamiento de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>Se realizó con normalidad sin contratiempos la fase de funcionamiento, la dificultad es que en la base de funciones en la fase de funcionamiento querían aumentar más requerimientos, modificarlo, a veces el proyecto de inversión dice aquí este ambiente es para archivo y este ambiente es para dirección pero cuando ya se mudan todos el directorio quiere estar en el ambiente de archivos porque más grande que el archivo sea donde su dirección entonces hay cambios al proyecto original que lo hace en el mismo centro de salud entonces, no se respeta eso.</p> <p>La solución es que se involucre mucho más al personal de salud del mismo centro de las áreas netamente, a veces piensan que porque son ingenieros o arquitectos saben todo, pero la realidad del mismo trabajador podría darles otra visión para ayudar a mejorar y no se den esos tipos de cambios.</p>	<p>La solución es que se involucre mucho más al personal de salud del mismo centro de las áreas netamente, a veces piensan que porque son ingenieros o</p>	<p>Capacitación del servidor</p>	<p>30</p>

		arquitectos saben todo		
<p>13.- Ante la vasta experiencia que tiene en el tema de inversión pública, ¿Qué puntos relevantes considera son los que deben mejorarse en las fases del ciclo de inversión en la entidad? Si tuviera la opción de tomar decisiones para dar solución a esta problemática, ¿Qué acciones tomaría?</p>	<p>La formulación, porque es la que da vida a todo el proceso, si está mal la formulación van a estar mal los siguientes pasos entonces, para mí la formulación es la que tiene que estar con mucha más dedicación, con personal apto con buen perfil de proyecto y se pueden tener mejores resultados. Respecto a la parte administrativa la parte de análisis, y es donde realmente se tiene que ir a hablar con todos los involucrados, con el centro de salud, la parte de infraestructura, con los médicos, con cada especialidad lo que se quieren agregar.</p>	<p>La formulación, porque es la que da vida a todo el proceso, si está mal la formulación van a estar mal los siguientes pasos</p>	<p>formulación</p>	<p>31</p>
	<p>La acción que tomaría sería el fortalecimiento del personal del área de formulación, esa parte la tiene que hacer un especialista de proyectos si no se cuenta con un especialista del proyecto no se puede hacer nada, como le decía muchas personas que van postulan para aprender, pero así no se avanza nada. Una persona especialista, ya sabe con quién tiene que coordinar, qué acciones tomar, ya sabe todo el trámite que tiene que hacer, que documentos realizar, si quieres ser el mejor tienes que trabajar con los mejores tienes que jalar buena gente para tener nuevos productos.</p>	<p>La acción que tomaría sería el fortalecimiento del personal del área de formulación</p>	<p>Capacitación del servidor</p>	<p>32</p>

Entrevista 3 – E3

Preguntas genéricas	Respuestas y otras preguntas adicionales	Frases codificadas	Categorías, sub categorías y micro categorías	Código
<p>1.- ¿En su opinión cómo se realizó la programación del Plan Operativo Institucional en la entidad, según las actuaciones preparatorias en el proceso de contratación directa de bienes y servicios? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>Cuando uno quiere adquirir bienes y servicios tiene que estar dentro del PACS, pero eso tiene que ser mayor a 8 UIT los que son menores no están en el PACS, el plan anual de contrataciones, ahora si te refieres a inversiones obviamente si tienen que estar.</p> <p>En las dificultades que ellos tienen es el tema de programación la mayoría no hace su programación solo repiten años tras años los requerimientos.</p> <p>Lo que pasa es que los sistemas administrativos están enlazados, primero es el planeamiento, si no realiza o identifica bien sus actividades operativas van a formularse deficientemente el tema presupuestal y al momento de aprobación en sí ya no se va a entender bien qué cosa vas a analizar en el siguiente año, esta actividad está relacionada con el PACS, si tú has planificado en base a una planificación deficiente obviamente tu plan anual de contrataciones va a estar pésimo, vas a tener que reprogramar durante el año n veces ese es el problema general.</p>	<p>En las dificultades que ellos tienen es el tema de programación la mayoría no hace su programación solo repiten años tras años los requerimientos.</p> <p>si no realiza o identifica bien sus actividades operativas van a formularse deficientemente el tema presupuestal</p>	<p>Programación</p> <p>presupuesto</p>	<p>33</p> <p>34</p>
<p>2.- ¿En su opinión cómo se elaboró la consolidación de la cartera de proyectos,</p>	<p>Bueno la cartera de inversiones lo que se hace es función de la cartera multianual de inversiones, lo primero que se hace tanto las unidades formuladoras, las unidades ejecutoras de cada pliego plantean sus propuestas o su</p>	<p>Bueno la cartera de inversiones lo que se hace es función de la</p>	<p>Programación</p>	<p>35</p>

<p>según la fase de programación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>cartera de inversión las cuales se programan en el CMI y eso está a cargo de la oficina de programación multianual de inversiones.</p> <p>Dificultades por parte de quienes identifican las inversiones, la unidad formuladora es quien plantea estas inversiones y no ha identificado bien en qué va a intervenir obviamente esos proyectos tampoco van a estar bien enfocados recuerda que los proyectos están para proveer bienes y servicios a la población entonces si ellos no hacen bien esos no van a reflejar en soluciones a la población.</p> <p>Yo pienso que es un problema más de recursos humanos que de los sistemas administrativos, mientras tú tengas un personal capacitado e idóneo pueden funcionar muchas cosas, en teoría se supone que todo debe estar enfocado aplanamiento si es el planeamiento está mal o hay deficiencias obviamente que todo desencadena en el orden.</p>	<p>cartera multianual de inversiones</p> <p>mientras tú tengas un personal capacitado e idóneo pueden funcionar muchas cosas</p>	<p>Capacitación del servidor</p>	<p>36</p>
<p>3.- ¿En su opinión como se realizó la fase de programación de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>Para hacer la programación multianual de inversiones hay diferentes fases desde la identificación de los indicadores, la elaboración del diagnóstico de ventas y el planteamiento de la cartera de inversiones toda esta fase se tiene que cumplir y todas también están programadas durante el año recuerda que esa programación se hace un año anterior a la que se va a ejecutar.</p> <p>Dificultades principalmente desde cierto momento que los que proponen la cartera de inversiones son de las unidades ejecutoras obviamente tomando en cuenta el planeamiento, yo me imagino que deficiente planteamiento de inversiones también está relacionado a deficiente planeación que se</p>	<p>Para hacer la programación multianual de inversiones hay diferentes fases desde la identificación de los indicadores</p>	<p>Programación</p>	<p>37</p>

	<p>hace porque yo no veo ninguna institución que haya hecho una buena planificación de sus inversiones.</p> <p>La solución sería mejorar la planificación porque el origen de todas estas deficiencias en el planeamiento lo que hay que hacer es mejorar las capacidades de recursos humanos que ve ese tema administrativo de planeamiento.</p>	<p>La solución sería mejorar la planificación porque el origen de todas estas deficiencias en el planeamiento</p>	Programación	38
<p>4.- ¿En su opinión cómo se realizó las fichas técnicas y los estudios de pre inversión, según la fase de formulación y evaluación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>Si te refieres a la fase de formulación esta etapa lo hace las unidades formuladoras de cualquier pliego, ellos cuentan con herramientas o fichas técnicas para la formulación de inversiones también tienen formato para la elaboración de inversiones denominadas..... por lo menos que está en desarrollo en el país tenemos 3 a 4 años de desarrollo de este sistema por ende digamos estamos mejorando cada día lo que se tiene cómo te digo recientemente tiene 4 años este sistema anteriormente estabaque la gente lo conocía entonces con este nuevo todavía me imagino que se están llenando de más experiencia.</p> <p>La solución como te decía es el tema de recursos humanos se capacitará a todos los involucrados en el sistema tanto unidad formuladora o unidad ejecutora de inversiones todo ese personal tiene que estar constantemente capacitado porque ahí hay otro problema hay una exhaustiva rotación de personal entonces hay personal que ya conoce el tema y por otras razones se van a otros sectores y hay personas que empiezan de cero y otra vez el aprendizaje que tiene que tener porque al final cualquier sistema administrativo se vuelve rutina entonces va a depender mucho de que el personal esté estable.</p>	<p>la fase de formulación esta etapa lo hace las unidades formuladoras de cualquier pliego</p> <p>La solución como te decía es el tema de recursos humanos se capacitará a todos los involucrados en el sistema tanto unidad formuladora o unidad ejecutora de inversiones</p>	<p>Formulación</p> <p>Capacitación del servidor</p>	<p>39</p> <p>40</p>
<p>5.- ¿En su opinión cómo se efectuó la evaluación y registro de proyectos en el</p>	<p>La evaluación y el registro de las inversiones lo hace la unidad formuladora que tienen que basarse en función de la programación multianual de inversiones mencionaba hace</p>	<p>La evaluación y el registro de las inversiones lo hace</p>	Evaluación	41

<p>banco de inversiones, según la fase de formulación y evaluación de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>un momento que todas las inversiones están en una cartera de inversiones y obviamente el PMI y en función a eso la unidad formuladora tendría que realizar la formulación de los proyectos o registro de las inversiones denominadas.</p> <p>Lo que considero como problema principal de los formuladores es que aparte de las capacidades de recursos humanos otro punto es la información con la que se cuenta, ya sea de información estadística o datos técnicos, al igual que en el país adolece tanto a la información estadística esa misma situación también lo pasan las unidades formuladoras pasa que en muchos sectores la demanda está en función a la población pero muchas veces no nos ayuda otro dato es que no se cuentan con datos técnicos o no registramos esos datos históricos entonces para que uno realice esos estudios necesita datos históricos de tal manera que tu estudio esté bien fundamentado entonces esa es una dificultad también personal.</p> <p>La forma de solucionar sería empezar a armar bases de datos para tener datos que puedan servirte o hacer estudios, diagnósticos de tal manera que sean estudio de línea de base.</p>	<p>la unidad formuladora</p> <p>Lo que considero como problema principal de los formuladores es que aparte de las capacidades de recursos humanos</p>	<p>Capacitación del servidor</p>	<p>42</p>
<p>6.- ¿En su opinión como se realizó la fase de formulación y evaluación de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>Cuando me dice gestión es como evaluar todo el proceso yo imagino que tienen que evaluar todos los indicadores, por ejemplo el performance de una unidad formuladora para ver cuánto tiempo duró la ejecución de un proyecto muchas veces un proyecto está formulado para que se ejecute en 2 o 3 años sin embargo cuando se va la realidad esos proyectos duran 7 u 8 años entonces todo lo que programas supuestamente con tiempos cortos al final no se cumplen entonces, evalúan indicadores solamente de eficiencia,</p>	<p>Se tienen que evaluar todos los indicadores, por ejemplo el performance de una unidad formuladora</p>	<p>Evaluación</p>	<p>43</p>

	<p>cuánto tiempo se demora en ejecutar una inversión, en función de eso se podría devaluar la función de la inversión.</p> <p>Dificultades cuando uno plantea indicadores de gestión este tipo es información ahora si bien es cierto con este nuevo sistema de inversión se está generando información que más adelante nos va a servir para poder hacer evaluaciones.</p> <p>La solución sería sistematizar toda la experiencia y luego sacar indicadores de esos datos para luego plantear mejoras.</p>	<p>La solución sería sistematizar toda la experiencia y luego sacar indicadores de esos datos para luego plantear mejoras.</p>	<p>Capacitación del servidor</p>	<p>44</p>
<p>7.- ¿En su opinión cómo se realizó la elaboración del expediente técnico, según la fase de ejecución de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>Por ejemplo la elaboración de los expedientes técnicos lo hacen las unidades ejecutoras de inversiones pero para hacer la elaboración de esos expedientes técnicos no solo son expedientes técnicos sino también según documentos equivalentes, cuando hablamos de expedientes técnicos son referidos a obras, infraestructura por ejemplo, cuando quieres hacer un colegio de tierra y cemento pero también hay inversiones de solamente ratificación de equipos entonces ahí corresponde especificaciones técnicas, hay algunos proyectos o inversiones que son netamente de capacitación no hay obras no hay que sesión equipos sino fortalecimiento de capacidades de recursos humanos entonces ahí no corresponde expediente técnico ahí corresponda términos de referencia, aclarando esos puntos lo que tienen las unidades ejecutoras es una vez aprobado el proyecto de inversión tiene que hacer el expediente técnico en función a lo que te ha determinado en los proyectos entonces, la primera restricción sería que se tiene que tomar en cuenta lo que se ha formulado.</p> <p>Los problemas principales que tienen son el terreno para hacer una obra debe tener el terreno saneado con los</p>	<p>la elaboración de los expedientes técnicos lo hacen las unidades ejecutoras de inversiones pero para hacer la elaboración de esos expedientes técnicos no solo son expedientes técnicos sino también según documentos equivalentes</p>	<p>ejecución</p>	<p>45</p>

	<p>servicios disponibles me refiero a agua, luz, muchas veces no se tiene el terreno por ejemplo te pongo un caso en Lima, el sector salud, para hacer un hospital tiene muchos requisitos principalmente con el tema del terreno éste debe tener de 2 o 3 lados libres y de un determinado tamaño entonces esas características de terreno no se encuentran en Lima ya que está bien saturada, otro tema es la facilidad de servicios muchas veces encuentras el terreno pero los terrenos están en los contornos o zonas alejadas sin servicios entonces tampoco podrías hacer una buena ejecución bajo esas condiciones y en menor porcentaje es que las medidas ejecutoras no respetan lo planteado en los proyectos al parecer ellos piensan que lo que tú has hecho en la formulación no sirve y ellos hacen lo que creen conveniente.</p> <p>La solución sigue siendo recursos humanos primero tendrían que respetar todo lo que dice la normativa si hacen eso no había muchas dificultades y otro es el tema de los conocimientos.</p>	<p>La solución sigue siendo recursos humanos primero tendrían que respetar todo lo que dice la normativa si hacen eso no había muchas dificultades y otro es el tema de los conocimientos.</p>	<p>Capacitación del servidor</p>	<p>46</p>
<p>8.- ¿En su opinión cómo se efectuó la ejecución del proyecto y el seguimiento físico y financiero a través del SSI, según la fase de ejecución de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>En el SCI lo que tú encuentras es información financiera de las inversiones pero es parte del seguimiento de las inversiones es como una herramienta donde tú puedes encontrar el avance financiero de las inversiones en el SCI, sin embargo se complementan con otros instrumentos o aplicativos como es el formato dos 2CD también relacionado con el tema de contrataciones entonces ahí sí vas a encontrar el avance físico, porque cuando uno da los financieros son los recursos presupuestales o mejor dicho la parte del dinero en todo caso o el presupuesto pero la base de presupuesto es diferente se refiere más al alcance de las mesas físicas del proyecto.</p>	<p>En el SCI lo que tú encuentras es información financiera de las inversiones pero es parte del seguimiento de las inversiones</p>	<p>ejecución</p>	<p>47</p>

	<p>Las dificultades encontradas es a veces la información porque muchas veces uno quiere la información más específica y no lo vas a encontrar, pero referido al SCI ahí no he encontrado mucha dificultad.</p> <p>Como en todo sistema o aplicativo informático nada es perfecto creo que se podría complementar con otros sistemas administrativos.</p>			
<p>9.- ¿En su opinión como se realizó la fase de ejecución de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>La parte de ejecución igual lo ven las unidades ejecutoras pero en cuanto a la ejecución de las inversiones el problema es casi generalizado si uno hace un comparativo con respecto a años anteriores se puede ver que en algunos sectores se está bajando la ejecución, pero el punto principal en la mayoría es que no realizan la programación de acuerdo a lo que dice el expediente técnico o los documentos equivalentes, se supone que la ejecución de obras deben tener una programación dentro del año de manera que no haya presiones en los últimos meses y muchas veces eso se ve que la mayoría ejecuta entre el último trimestre del año y la pregunta es ¿Qué pasa en los primeros meses? ¿Por qué esperar a los últimos meses para ejecutar? Entonces, ahí está mucho de los problemas de las unidades ejecutoras, pero obviamente está relacionado también con los sistemas administrativos.</p> <p>Las dificultades serían temas técnicos, muchas veces cuando una unidad ejecutora empieza a realizar la ejecución encuentran los expedientes técnicos o documentos equivalentes mal elaborados entonces, antes de ejecutar ellos tienen que subsanar y eso les demora en el año dos, cuatro meses o hasta medio año y recién una vez subsanado empiezan a hacer la ejecución entonces el año les gana. Si el caso es porque los expedientes técnicos o documentos</p>	<p>La parte de ejecución igual lo ven las unidades ejecutoras</p> <p>Las dificultades serían temas técnicos, muchas veces cuando una unidad ejecutora empieza a realizar la ejecución</p>	<p>ejecución</p> <p>ejecución</p>	<p>48</p> <p>49</p>

	<p>equivalentes están mal hechos entonces la solución sería ver desde la formulación qué es lo que se pretende y luego cómo se tiene que hacer expediente técnico o documento equivalente para no tener problemas en adelante aquí se podría adicionar un tema más no solo el problema está en los expedientes técnicos sino también durante la ejecución entonces eso significa también que una vez que creen que el expediente técnico ya ha sido bien formulado o sea mejorado al final en ejecución igual se tienen problemas. Por ejemplo hacen un proyecto donde el costo de inversión es de 100 soles y cuando entra la elaboración del expediente se supone que debe mejorar los datos y no debería variar mucho con respecto a la formulación pero lo que pasa es que en el expediente técnico se duplica o triplica el costo entonces hasta ahí ya tendrías una variación del 200% y en ejecución pasa lo mismo si el expediente técnico costaba 200 en ejecución propiamente llega a 300 % entonces qué sentido tiene la elaboración de los proyectos del expediente técnico si al final hay tanta variación en cada 1 de esos procesos entonces es otro problema que tienes.</p> <p>La solución sería recursos humanos porque ella parecería que ninguno de los que trabaja en este proceso conociera su tema porque en la pre inversión se plantea una cosa cuando hace el expediente técnico sale otra y en la ejecución sale otra cosa y consideró que la solución sería mejorar recursos humanos.</p>	<p>encuentran los expedientes técnicos o documentos equivalentes mal elaborado</p> <p>cuando entra la elaboración del expediente se supone que debe mejorar los datos y no debería variar mucho con respecto a la formulación, pero lo que pasa es que en el expediente técnico se duplica o triplica el costo</p>	<p>Formulación</p>	<p>50</p>
<p>10.- ¿En su opinión cómo se efectuó la elaboración del expediente técnico y la ejecución del proyecto, según la fase de funcionamiento de la</p>	<p>Una vez entregada la obra en la etapa de funcionamiento muchas veces tienen que corregir algunas dificultades que se encuentra eso es lo que se está viendo en las obras públicas, están rompiendo paredes para que pueda funcionar.</p>	<p>Una vez entregada la obra en la etapa de funcionamiento muchas veces tienen que corregir</p>	<p>funcionamiento</p>	<p>51</p>

<p>gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>La solución sería aclarar las normativas y qué es lo que deberían de entender cada uno de los involucrado en la sección de inversión por ejemplo mientras se tenga más normas específicas en cada uno de los sectores van a ver menos problemas.</p>	<p>algunas dificultades</p>		
<p>11.- ¿En su opinión cómo se realizó la evaluación expost de los proyectos de inversión, según la fase de funcionamiento de la gestión de inversión pública en la entidad? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>La evaluación expost es función de la oficina de programación multianual de inversiones se hace a corto plazo mediano y largo plazo entonces va a depender de la magnitud de las inversiones en algunos la evaluación en corto medio y largo plazo sin embargo con la experiencia que tengo no se sabe todavía de estas evaluaciones en algunos otros sectores sí los han hecho y están encontrando lo que hace un rato conversábamos la evaluación expost finalmente es ver qué errores has cometido para luego subsanarlos es como una retroalimentación es mejorar a través de las acciones aprendidas pero no se están teniendo todavía estas experiencias por lo menos en el sector que estoy trabajando no se hacen esas evaluaciones.</p> <p>Las dificultades en este punto sería contratar más personal porque muchas veces la oficina de programación mundial de inversiones está abocado a otras funciones y no le están dando la importancia a este punto y esta evaluación es muy importante porque aquí encuentras todos los errores que has tenido en todo el proceso que has tenido en la gestión de la inversión y aprender de estos errores para no volver a cometerlos y eso es lo que no estamos haciendo.</p> <p>Bueno la solución es decisión de la dirección, qué prioridades va a dar el personal que trabaja en la OPMI, la norma dice que la OPMI hace la evaluación expost, pero no lo están haciendo.</p>	<p>La evaluación expost es función de la oficina de programación multianual de inversiones</p> <p>la evaluación expost finalmente es ver qué errores has cometido para luego subsanarlos</p>	<p>Programación</p> <p>Funcionamiento</p>	<p>52</p> <p>53</p>

<p>12.- ¿En su opinión como se realizó la fase de funcionamiento de la Gestión de la inversión pública? ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas? ¿Qué soluciones propone?</p>	<p>El funcionamiento es del área usuaria, por ejemplo, un hospital el funcionamiento obviamente lo van a reflejar el personal del centro médico, los doctores, los enfermeros, en un colegio el funcionamiento lo ven los profesores, los directores, lo principal es cómo opera el servicio entonces en este punto tampoco hay mucha información realmente de cómo están funcionando los activos con los que se hace el proyecto como para sacar alguna conclusión.</p> <p>Bueno las dificultades cuando se hace la transferencia de bienes también es del área usuaria, imagino principalmente que sería que no están de acuerdo a su requerimiento dificultando el funcionamiento de sus propias actividades no van a poder cumplir lo establecido o las funciones que ellos tienen que hacer porque no se les ha dado adecuadamente la infraestructura ni tampoco muchas veces se les capacita para poder usar los ambientes.</p> <p>Cuando uno identifica un problema posteriormente se va a dar solución para hacer esta actividad se tiene que participar con todos los involucrados y esto no se hace, generalmente cuando se hace un proyecto va de formulador y todo lo hace pero no hace partícipe al usuario final, por ejemplo si es un hospital tendría que estar los médicos y enfermeros para que te digan cuáles son sus problemas reales si es un colegio tendrían que estar los profesores y alumnos para identificar exactamente cuál es su necesidad pero eso no sucede generalmente va el proyectista y hace lo que él cree conveniente.</p>	<p>El funcionamiento es del área usuaria</p> <p>Bueno las dificultades cuando se hace la transferencia de bienes también es del área usuaria, imagino principalmente que sería que no están de acuerdo a su requerimiento dificultando el funcionamiento</p>	<p>Funcionamiento</p> <p>funcionamiento</p>	<p>54</p> <p>55</p>
<p>13.- Ante la vasta experiencia que tiene en el tema de inversión pública, ¿Qué puntos</p>	<p>El punto más importante creo que es el planeamiento de las inversiones y creo que hasta ahora no hemos desarrollado por completo. De hecho, si estamos teniendo avance, pero no lo suficiente como para realmente ver las inversiones que</p>	<p>El punto más importante creo que es el</p>	<p>Programación</p>	<p>56</p>

<p>relevantes considera son los que deben mejorarse en las fases del ciclo de inversión en la entidad? Si tuviera la opción de tomar decisiones para dar solución a esta problemática, ¿Qué acciones tomaría?</p>	<p>en el país están bien planificadas, si bien es cierto con esto del invierte se ha mejorado un poco pero no lo suficiente porque también hay que ser bien claros en el sistema educativo del planeamiento no está bien correlacionado con la inversión pública.</p> <p>Para hacer una buena planificación tú tienes que tener un buen diagnóstico de la situación actual y luego de qué es lo que tú quieres entonces, ahí sale el planteamiento de las políticas de inversión según lo que tú quieres priorizar y luego integrar el tema del presupuesto porque sin presupuesto no puedes hacer nada de lo que planees, con eso creo que sí mejoraría no digo que sería lo más óptimo, pero al menos se mejoraría bastante.</p>	<p>planeamiento de las inversiones</p> <p>Para hacer una buena planificación tú tienes que tener un buen diagnóstico de la situación actual</p>	<p>programación</p>	<p>57</p>
---	--	---	---------------------	-----------

Anexo 6: Proceso de categorización de las entrevistas

Conjunto de códigos	Sub categorías
1, 3,4,18,33,35,37,38,52,56,57	Programación
7,8,15,16,17,19,21,22,28,29,39,41,43,50	Formulación y evaluación
10,12,24,25,26,31,45,47,48,49	Ejecución
14,51,53,54,55	Funcionamiento
2,5,9,11,13,34	Presupuesto
20,23,27,30,32,36,40,42,44,46	Capacitación del servidor

CONSENTIMIENTO INFORMADO

En esta oportunidad, deseo solicitar su colaboración para participar de forma voluntaria en la presente investigación "Análisis de la gestión de la inversión pública en la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Centro, año 2020", que tiene como objetivo de Analizar la gestión de la inversión pública en la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Centro, 2020.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante la sesión se grabará, de modo que se pueda transcribir después las ideas de usted haya expresado.

La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas emitidas referente a las preguntas de la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas y estrictamente confidencial, es decir será una información solo conocida por parte del investigador. Una vez transcritas las entrevistas, las grabaciones se destruirán o eliminarán.

Si tiene alguna duda sobre este trabajo de investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento o durante su participación en él.

Desde ya le agradezco su participación.

Nombre del participante: **Luis Alberto
Bellido Roque**
DNI: 40931554



Firma del participante

He leído esta hoja de consentimiento, por lo tanto, acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Santiago González, Érica Antonieta.

Declaro que se me ha informado sobre el objetivo del trabajo de investigación y se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato y la confidencialidad.

La responsable del estudio, Santiago González, Érica Antonieta, se compromete a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

En esta oportunidad, deseo solicitar su colaboración para participar de forma voluntaria en la presente investigación "Análisis de la gestión de la inversión pública en la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Centro, año 2020", que tiene como objetivo de Analizar la gestión de la inversión pública en la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Centro, 2020.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante la sesión se grabará, de modo que se pueda transcribir después las ideas de usted haya expresado.

La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas emitidas referente a las preguntas de la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas y estrictamente confidencial, es decir será una información solo conocida por parte del investigador. Una vez transcritas las entrevistas, las grabaciones se destruirán o eliminarán.

Si tiene alguna duda sobre este trabajo de investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento o durante su participación en él.

Desde ya le agradezco su participación.

Nombre del participante:

Elmer Quinto CCora

DNI: 40367036



Firma del participante

He leído esta hoja de consentimiento, por lo tanto, acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Santiago González, Érica Antonieta.

Declaro que se me ha informado sobre el objetivo del trabajo de investigación y se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato y la confidencialidad.

La responsable del estudio, Santiago González, Érica Antonieta, se comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo o cualquier otro asunto relacionado con la investigación

CONSENTIMIENTO INFORMADO

En esta oportunidad, deseo solicitar su colaboración para participar de forma voluntaria en la presente investigación "Análisis de la gestión de la inversión pública en la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Centro, año 2020", que tiene como objetivo de Analizar la gestión de la inversión pública en la Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima Centro, 2020.

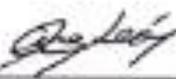
Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante la sesión se grabará, de modo que se pueda transcribir después las ideas de usted haya expresado.

La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas emitidas referente a las preguntas de la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas y estrictamente confidencial, es decir será una información solo conocida por parte del investigador. Una vez transcritas las entrevistas, las grabaciones se destruirán o eliminarán.

Si tiene alguna duda sobre este trabajo de investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento o durante su participación en él.

Desde ya le agradezco su participación.

Nombre del participante: Dina Mónica
León Ramírez
DNI: 09987284


Firma del participante

He leído esta hoja de consentimiento, por lo tanto, acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Santiago Gonzáles, Érica Antonieta.

Declaro que se me ha informado sobre el objetivo del trabajo de investigación y se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato y la confidencialidad.

La responsable del estudio, Santiago Gonzáles, Érica Antonieta, se comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que le plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo o cualquier otro asunto relacionado con la investigación

SOLICITUD DE PERMISO PARA REALIZAR TRABAJO DE INVESTIGACION

Lima

DIRECTOR GENERAL

Marco Iván Cárdenas Rosas

Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Centro



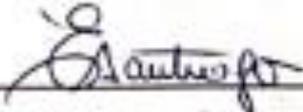
Solicito: Permiso para realizar trabajo de investigación.

De mi consideración

Yo, Santiago Gonzáles, Érica Antonieta, con DNI N° 04078726, solicito a usted el permiso correspondiente para realizar un trabajo de investigación que toma como parte de análisis las áreas vinculadas al ciclo de inversión, investigación que tiene como título "Análisis de la gestión de la inversión pública en la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Centro en el año 2020", investigación que tiene con fin profesional la obtención del grado académico de Maestra en Gestión Pública, por tales motivos agradezco desde ya las facilidades brindadas. Asimismo, este estudio no busca generar crítica de la gestión, si no permitirá, que se describa y se brinde un informe en base al análisis efectuado sobre la temática estudiada para que se puedan tomar decisiones en mejora de la gestión institucional.

Seguro de su respuesta favorable a la presente, anticipo mis agradecimientos y suscribo.

Atentamente


Santiago Gonzáles, Érica Antonieta
DNI N° 04078726



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año del Bicentenario del Perú, 200 años de Independencia"

Lima, 8 de junio de 2021
Carta P. 0315-2021-UCV-VA-EPG-F01/3

Medico Cirujano
M.C. Marco Iván Cárdenas Rosas
Director General
Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Centro

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a SANTIAGO GONZALES, ERICA ANTONIETA, identificada con DNI N° 04078726 y con código de matrícula N° 7002270786, estudiante del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRA, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

Análisis de la gestión de la inversión pública en la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Centro en el año 2020

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestra estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestra estudiante investigador SANTIAGO GONZALES, ERICA ANTONIETA asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



Dr. Carlos Ventura Orbegosa
Jefe
ESCUELA DE POSGRADO
UCV FILIAL LIMA
CAMPUS LIMA NORTE

Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.

