



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

PROPUESTA PARA MEJORAR LA EJECUCION DE LA INVERSION PUBLICA EN
EL DISTRITO DE SAN JUAN BAUTISTA, HUAMANGA - AYACUCHO. AÑO
2017-2022

Línea de investigación:

Competitividad industrial, diversificación productiva y prospectiva

Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gerencia de Proyectos
de Ingeniería

Autor

Enciso Casaico, Kendor

Asesor

Bazán Briceño, José Luis

ORCID 0000-0001-8604-3260

Jurado

Cancho Zuñiga, Gerardo Enrique

García Urrutia Olavarria, Roque Jesús Leonardo

Madrid Saldaña, Cesar Karlo

Lima - Perú

2024

PROPUESTA PARA MEJORAR LA EJECUCION DE LA INVERSION PUBLICA EN EL DISTRITO DE SAN JUAN BAUTISTA, HUAMANGA - AYACUCHO. AÑO 2017-2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

25%

INDICE DE SIMILITUD

24%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	6%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	4%
3	vsip.info Fuente de Internet	2%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Escuela Nacional de Control Trabajo del estudiante	1%
6	wb2server.congreso.gob.pe Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	1%
8	www.mef.gob.pe Fuente de Internet	1%



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**PROPUESTA PARA MEJORAR LA EJECUCION DE LA INVERSION PUBLICA
EN EL DISTRITO DE SAN JUAN BAUTISTA, HUAMANGA - AYACUCHO. AÑO
2017-2022**

Línea de investigación:

Competitividad industrial, diversificación productiva y prospectiva

Tesis para optar el grado académico de:

Maestro en Gerencia de Proyectos de Ingeniería

Autor:

Enciso Casaico, Kendor

Asesor:

Bazán Briceño, José Luis

ORCID 0000-0001-8604-3260

Jurado:

Cancho Zuñiga, Gerardo Enrique

García Urrutia Olavarria, Roque Jesús Leonardo

Madrid Saldaña, Cesar Karlo

Lima – Perú

2024

DEDICATORIA

Agradecer en primer lugar a Dios por permitir haber llegado a esta etapa profesional, y a mi familia, en especial a mis padres por haberme guiado y a los Docentes por brindarnos las herramientas académicas necesarias para poder culminar el presente trabajo de investigación.

RECONOCIMIENTO

Mi especial reconocimiento para los distinguidos Miembros del Jurado
Por su criterio objetivo en la evaluación de este trabajo de investigación.

Asimismo, mi reconocimiento para mi asesor:

Dr. José Luis Bazán Briceño

Por las sugerencias recibidas para el mejoramiento de este trabajo.

Muchas gracias para todos.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
ABSTRACT.....	ii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Descripción del problema.....	3
1.3. Formulación del problema.....	11
1.3.1. Problema general.....	11
1.3.2. Problemas específicos.....	11
1.4. Antecedentes.....	11
1.5. Justificación de la investigación.....	17
1.6. Limitaciones de la investigación.....	18
1.7. Objetivos.....	18
1.8. Hipótesis.....	19
II. MARCO TEÓRICO.....	20
2.1. Marco conceptual.....	20
III. MÉTODO.....	33
3.1. Tipo de investigación.....	33
3.2. Población y muestra.....	34
3.3. Operacionalización de las variables.....	37
3.4. Instrumentos.....	38
3.5. Procedimientos.....	39

3.6. Análisis de datos.....	39
3.7. Consideraciones éticas	40
IV. RESULTADOS	41
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	101
VI. CONCLUSIONES	103
VII. RECOMENDACIONES.....	107
VIII. REFERENCIAS	109
XI. ANEXOS	115
Anexo A. Matriz de Consistencia	116
Anexo B: Resumen de las entrevistas realizadas a los actores directamente vinculados a la gestión de inversiones.....	119
Anexo C. Formato de entrevista.....	124
Anexo D Acceso a la Información Pública que produzca o posea el MEF – PMI	125
Anexo E. Acceso a la Información Pública que produzca o posea el MEF – Lecciones Aprendidas.....	127
Anexo F lecciones aprendidas operativos de acompañamiento y seguimiento de las inversiones.....	128
Anexo G Listado de 308 inversiones. Periodo 2004 - 2022.....	129

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cantidad de inversiones realizadas por niveles de gobierno	34
Tabla 2 Listado de las inversiones.....	36
Tabla 3 Operacionalización de las variables.....	37
Tabla 4 Programación de entrevistas.....	39
Tabla 5 Cantidad de inversiones registradas según marco normativo Municipalidad Distrital de San Juan Bautista	42
Tabla 6 Cantidad de inversiones registradas según estado y situación de la inversión.....	43
Tabla 7 Cantidad de inversiones registradas según estado de inversión y nivel de gobierno	43
Tabla 8 Cantidad de inversiones registradas: Monto Viable VS Monto Actualizado	44
Tabla 9 Cantidad de inversiones registradas según funciones y estado de la inversión con ejecución de gasto	45
Tabla 10 Inversiones activas y cerradas con gasto según rango de inversión	46
Tabla 11 Inversiones activas y cerradas con gasto según rango de ejecución de gasto	46
Tabla 12 Inversiones con ejecución financiera durante el periodo 2003-2022	47
Tabla 13 Inversiones con ejecución financiera durante el periodo Invierte, 2017 - 2022	48
Tabla 14 Inversiones ejecutadas en el marco del Invierte.pe, 2017-2022 por la MD San Juan Bautista	48
Tabla 15 Costo Actualizado, Ejecución Acumulada y Saldo por Ejecutar - Periodo 2017-2022	49
Tabla 16 Saldo por Ejecutar - Periodo 2017-2022 según estado de la inversión	49
Tabla 17 Inversiones ejecutadas por función en el marco del Invierte, 2017-2022	50
Tabla 18 Inversiones ejecutadas según rango de inversión	51
Tabla 19 cartera de inversiones	53

Tabla 20 Composición de la PMI 2020-2022, 2021-2023 y 2022-2024 según orden de la prelación	54
Tabla 21 Programación de inversiones de las PMI 2020-2022 vs lo realmente formulado/ejecutado	55
Tabla 22 Programación PMI 2021-2023 vs lo realmente formulado/ejecutado	56
Tabla 23 Programación PMI 2022-2024 vs lo realmente formulado/ejecutado	57
Tabla 24 Participación de proyectos pequeños según marco normativo y por funciones para la MD San Juan Bautista	60
Tabla 25 Matriz de Evaluación	62
Tabla 26 Rango de ejecución de gasto según marco normativo que corresponden a estudios, sin ejecución física	68
Tabla 27 Rango de ejecución de gasto según estado de inversión	69
Tabla 28 Variaciones entre el costo actualizado y el monto viable	71
Tabla 29 Participación del costo del expediente técnico en el monto contractual	75
Tabla 30 Variaciones entre el monto actualizado de las inversiones y el monto contractual	76
Tabla 31 Registro de cierre según marco normativo y según tipo	78
Tabla 32 Inversiones con registro de cierre según intervalos de ejecución financiera	81
Tabla 33 Inversiones con registro de cierre según tipo y con rango de ejecución financiera	82
Tabla 34 Variaciones de los costos de inversión en relación con los declarados viables u aprobados según rango de ejecución de gasto	83
Tabla 35 Rangos de evaluación	91
Tabla 36 Lecciones aprendidas operativos de acompañamiento y seguimiento de las inversiones	99

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Evolución de la Inversión pública y privada en el Perú	4
Figura 2 Evolución de la Inversión pública del Perú (% PBI).....	5
Figura 3 Avance de la ejecución de la Inversión a nivel Nacional. 2010-2022	6
Figura 4 Avance de la ejecución de la Inversión pública a nivel de sectores del Gobierno Nacional. 2010-2022.....	7
Figura 5 Avance de la ejecución de la Inversión a nivel de Gobiernos Regionales. 2010-2022	8
Figura 6 Avance de la ejecución de la Inversión a nivel de gobiernos locales. 2010-2022.....	9
Figura 7 Avance de la ejecución de la Inversión – Municipalidad Distrital de San Juan Bautista Nacional. 2010-2022.....	9
Figura 8 Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Publico	32
Figura 9 Cantidad de inversiones registradas por los tres niveles de gobierno para la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista	41
Figura 10 Baja ejecución presupuestal del gasto de inversiones	52
Figura 11 Tiempo promedio de evaluación de las inversiones declaradas viables o aprobadas – MD San Juan Bautista	64
Figura 12 Inversiones declaradas viables o aprobadas que no presentan gasto – MD San Juan Bautista	65
Figura 13 Avance de la ejecución de gasto en mantenimiento – MD San Juan Bautista	86
Figura 14 Organigrama ilustrativo de la MD de San Juan Bautista	89
Figura 15 Árbol de problemas	93
Figura 16 Árbol de Objetivos	93
Figura 17 Árbol de medios y acciones (Propuesta de Mejora)	94

RESUMEN

Analizamos el bajo nivel de ejecución presupuestal de la inversión pública en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista y realizamos una propuesta de mejora. La investigación es de tipo aplicada, de enfoque mixto y de diseño no experimental. Se recopila y analiza la información sobre inversión pública apoyándonos en los aplicativos informáticos del estado y entrevistas. Se encuentra que el bajo nivel de la realización del gasto se explica por el deficiente desempeño de las etapas del ciclo de inversión, deficiente articulación de las unidades orgánicas vinculadas con la gestión de inversiones y al limitado conocimientos de los funcionarios y operadores en materia de gestión de inversiones. Se recomienda mejorar el cómo funciona cada paso del proceso de inversión con la implementación de documentos normativos internos afin de establecer filtros de calidad desde el arranque, se recomienda potenciar a la Subgerencia de Programación Multianual de Inversiones (OPMI), dado su enfoque transversal sobre las etapas del ciclo de inversión, convirtiéndola además de oficina técnica en una Oficina de Gestión, siendo para ello necesario una reestructuración organizacional a fin de que la OPMI pueda tener vínculo directo con la Alta Dirección. Se recomienda implementar un indicador más completo, que no solo se fije en el avance financiero como una medida para evaluar la eficiencia de las inversiones, sino además considere los indicadores planteados en cada etapa del ciclo de inversión.

Palabras claves: gestión de la inversión pública, ciclo de inversión, ejecución presupuestal

ABSTRACT

We analyzed the low level of budget execution of public investment in the District Municipality of San Juan Bautista and made a proposal for improvement. The research is applied, with a mixed approach and non-experimental design. Information on public investment is collected and analyzed using state computer applications and interviews. It is found that the low level of expenditure realization is explained by the poor performance of the stages of the investment cycle, poor articulation of the organic units linked to investment management and the limited knowledge of officials and operators in management matters. of investments. It is recommended to improve how each step of the investment process works with the implementation of internal regulatory documents in order to establish quality filters from the start, it is recommended to strengthen the Multiannual Investment Programming Sub-Management (OPMI), given its transversal focus on the stages of the investment cycle, converting it, in addition to a technical office, into a Management Office, requiring an organizational restructuring so that the OPMI can have a direct link with Senior Management. It is recommended to implement a more complete indicator, which not only looks at financial progress as a measure to evaluate the efficiency of investments, but also considers the indicators proposed at each stage of the investment cycle.

Keywords: public investment management, investment cycle, budget execution

I. INTRODUCCIÓN

Dentro del ámbito de la gestión gubernamental, resulta fundamental analizar y mejorar el gasto público con el propósito de garantizar el bienestar de la sociedad mediante el cierre de brechas de acceso a servicios y/o infraestructuras. La finalidad del estudio es analizar la baja ejecución de los fondos invertidos por la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista durante el lapso alcanzado entre 2017 y 2022. La realización de las inversiones está ligada a la aptitud para realizar las inversiones proyectadas en su programación trianual de inversiones. Cada paso de la gestión de inversiones en el contexto de Invierte.pe engloban los momentos que van desde la planificación trianual hasta la implementación, donde la población accede de manera efectiva a los servicios. En el distrito de San Juan Bautista, ubicado en Huamanga, Ayacucho, donde se han identificado retos en esta esfera, optimizar la ejecución de la inversión estatal puede contribuir de manera significativa al bienestar colectivo.

La urgente necesidad de llevar a cabo esta evaluación surge del deseo de afrontar los desafíos persistentes en el cumplimiento de las inversiones estatales en el Distrito de San Juan Bautista. Donde la funcionalidad principal de esta indagación es encontrar las causas subyacentes de las dificultades actuales y posteriormente proponer acciones concretas que promuevan la mejora en el cumplimiento del proceso de inversiones, con el fin demandante que fortalezcan el bienestar de la población local.

Al finalizar la lectura de este estudio académico, el lector habrá adquirido conocimientos sobre los desafíos del gasto público en materia de inversiones en el Distrito de San Juan Bautista. Además, comprenderá los factores fundamentales que afectan este proceso, así como las propuestas para hacerle frente a los problemas identificados.

1.1. Planteamiento del problema

La inversión estatal emerge a modo de factor primordial de expansión de las economías al fomentar la actividad económica nacional y proporcionar a la sociedad tanto infraestructuras económicas como sociales. El aumento de la inversión tiene un impacto positivo en la ampliación de recursos financieros disponibles en la economía. Esta inversión representa aproximadamente el 25% del presupuesto total del país y, ha mantenido un nivel de PBI cercano al 5% en los últimos años.

En el contexto del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (Invierte.pe), existen proyectos de inversión, así como inversiones de optimización ampliación marginal, reemplazo y reposición (IOARR).

La velocidad de ejecución de la inversión estatal, se convierte en un factor vital debido a las deficiencias presentes en infraestructuras y/o en el acceso a servicios que demandan la atención del gobierno. No obstante, se percata que las entidades gubernamentales no han logrado utilizar el presupuesto asignado para estas inversiones, a pesar de las considerables necesidades expresadas por la población. Por ende, es crucial comprender las razones que ocasionan el bajo gasto en inversiones, con la finalidad de proponer soluciones que mejoren la gestión de dichas inversiones. Según las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) para el 2022 se contabilizaron 196 municipalidades provinciales y 1678 municipalidades distritales, sumando un total de 1874 gobiernos locales.

La Municipalidad de San Juan Bautista, ubicada en la Provincia de Huamanga, Región Ayacucho, resalta como uno de los distritos metropolitanos con mayor población, albergando una población de 49,034 individuos según el CPV- INEI 2017; además, se destaca por la considerable cantidad de proyectos de inversión ya realizados y en curso, así como por un presupuesto de inversiones de notable magnitud, entre otros aspectos. Sin embargo, en los

últimos 6 años, la entidad local ha experimentado una reducida ejecución del gasto en inversión a pesar del significativo presupuesto asignado y las brechas pendientes por cubrir. Esta situación plantea interrogantes sobre las posibles causas que podrían haber contribuido a esta disminución en la ejecución de la inversión. Además, subraya la necesidad imperiosa de formular propuestas que consientan optimizar la gestión de la inversión en la jurisdicción.

1.2. Descripción del problema

1.2.1. La Inversión Pública en América Latina

Al respecto en cuanto al avance del gasto de capital en esta región, Armendáriz y Carrasco (2019) mencionan que:

La inversión pública ha crecido en los últimos quince años aproximadamente. Al comparar los periodos 2002–2006 (previo al pico del auge) y 2012–16 (posterior al auge), se observa que la inversión pública en América Latina ha aumentado en 1,1%, pasando del 2,8% al 3,9% del PIB. Durante el periodo 2012–16, la inversión pública en América Latina se mantiene 2,2 puntos porcentuales por debajo de la de la ASEAN, una región emergente que mantiene tasas elevadas de inversión pública (6,1% del PIB) y crecimiento económico (5,0% anual). Algunos análisis sugieren que aproximadamente un tercio de las disparidades de productividad entre América Latina y el Este asiático se atribuyen a diferencias en los niveles de infraestructura, donde América Latina presenta brechas significativas.

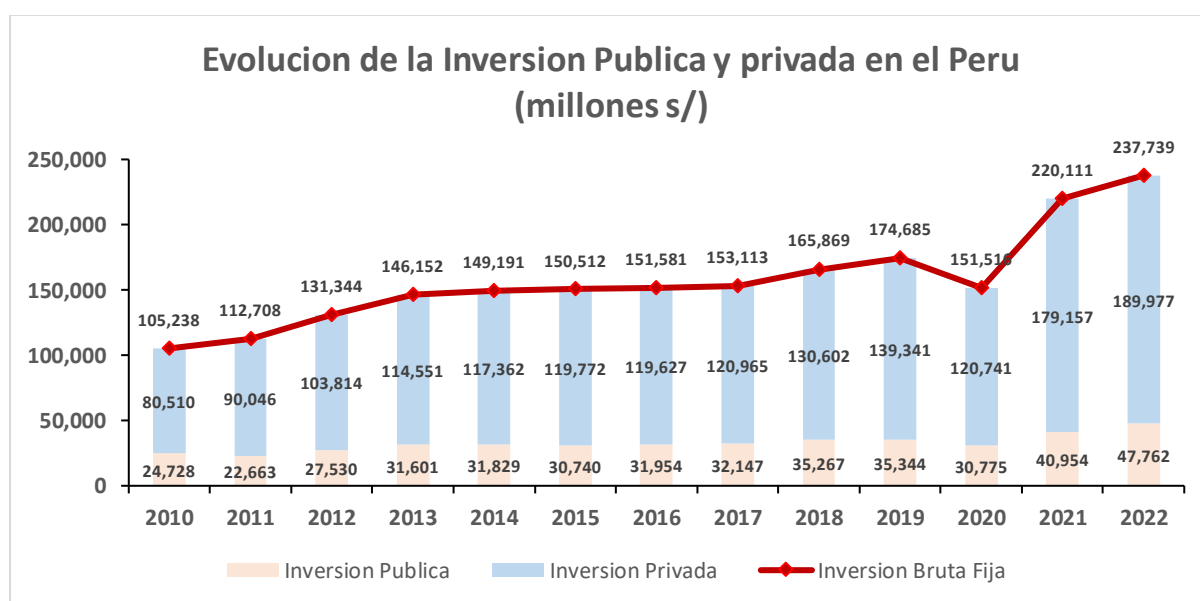
1.2.2. La inversión Pública en el Perú

Constituye un componente crucial del PIB y juega un papel esencial en la estimulación de la economía a través de la materialización del gasto. Estas inversiones, una vez concluidas permiten la reducción de la demanda insatisfecha de infraestructura o el acceso a servicios fundamentales. Según las estadísticas del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), tanto la inversión pública como la privada han mantenido una participación cercana al 25% del

Producto Bruto Interno (PBI) en la última década. Asimismo, constituye el segundo componente más significativo en la estructura del producto, después del consumo privado. Además, ambas variables han mostrado una tendencia ascendente en este periodo, tal se enseña en la siguiente imagen.

Figura 1

Evolución de la Inversión pública y privada en el Perú



En relación al efecto del gasto público en el gasto de las empresas, Flores (2017) llega a las siguientes conclusiones:

- En el corto plazo, es decir en la fase inicial del ciclo de vida de la inversión pública se observa un efecto expulsión sobre la inversión privada.
- A largo plazo, que es el período en el cual se pueden observar y aprovechar los hallazgos de la inversión pública, se observa un impacto de Complementariedad o Crowding In sobre la inversión privada.
- Las indagaciones realizadas entre 1999 y 2014 concluyeron que existe un efecto de complementariedad sobre la inversión privada en dicho periodo. A pesar que en el corto

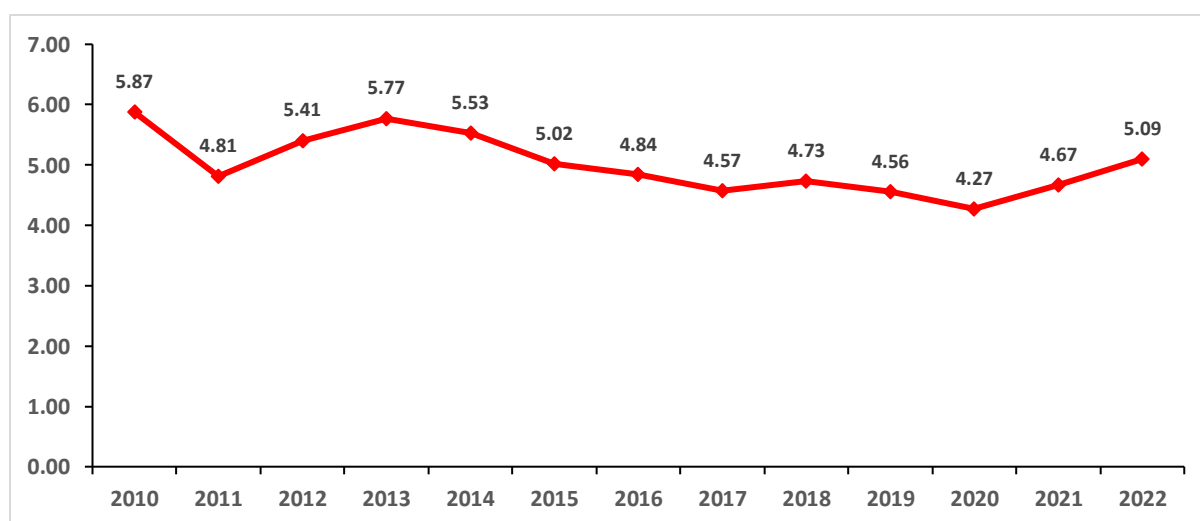
plazo existe un efecto negativo, los efectos en el mediano y largo plazo son positivos y permiten sobreponerse sobre los efectos de corto plazo.

- Es fundamental que el Estado oriente sus esfuerzos en incrementar el presupuesto en gasto de capital por las bondades que tiene en cuanto al efecto positivo sobre la inversión. Además, es fundamental que el presupuesto asignado sea ejecutado íntegramente afín de avanzar en la disminución de la demanda insatisfecha.

De otro lado, en cuanto al grado de participación de la inversión pública en el PBI según los datos del BCRP durante el periodo comprendido entre los años 2010 al 2022 se obtiene que en promedio la inversión pública ha representado el 5% del PIB.

Figura 2

Evolución de la Inversión pública del Perú (% PBI)

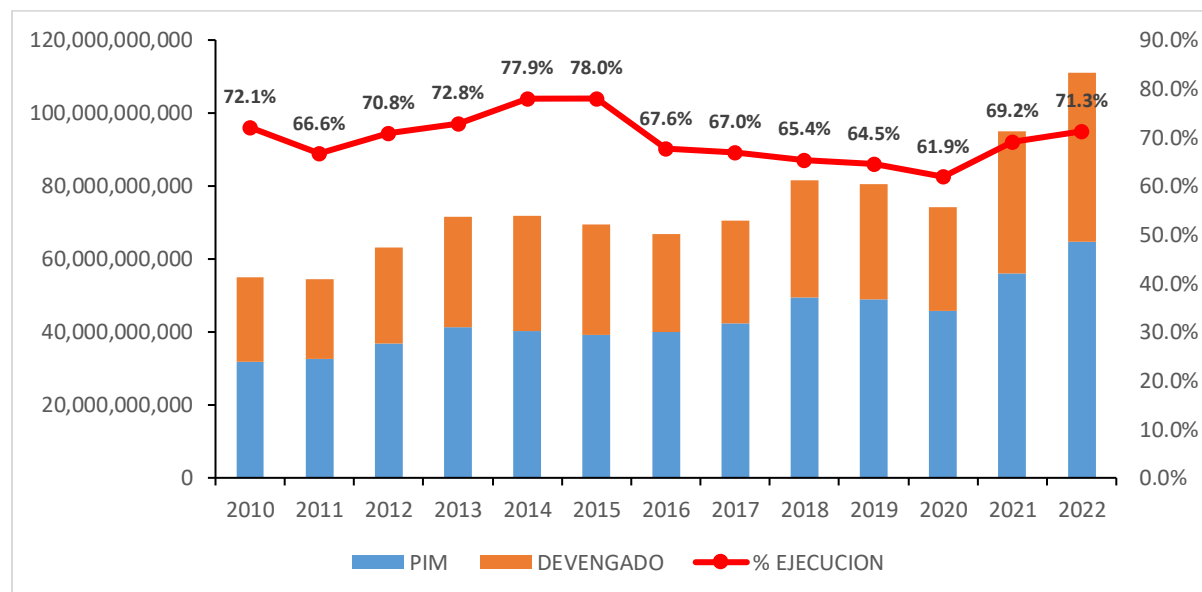


En cuanto a la ejecución del gasto de inversiones, según la Consulta Amigable del MEF, el avance en la ejecución presupuestaria durante el periodo 2010 - 2022 fue de aproximadamente el 70%. Esto señala que alrededor del 30% de los fondos asignados para la ejecución no fueron utilizados. A continuación, se muestran los principales componentes de la fase de ejecución presupuestaria, es decir el presupuesto asignado a inversiones (PIM), el

reconocimiento de pago (Devengado) y el avance de la ejecución del gasto(Devengado/Pim) para dicho periodo.

Figura 3

Avance de la ejecución de la Inversión a nivel Nacional. 2010-2022

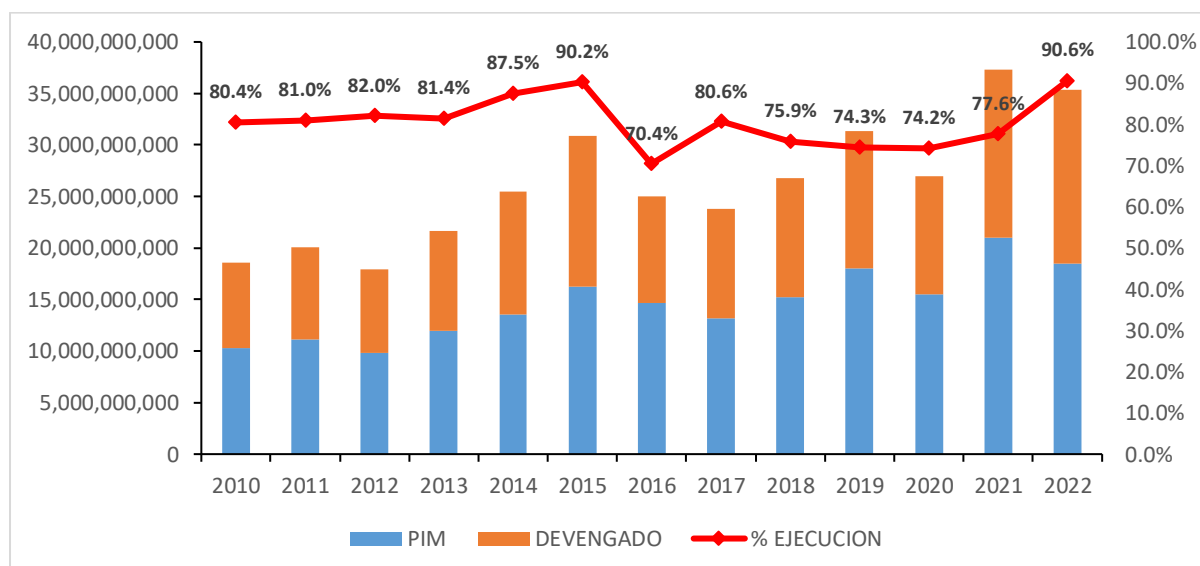


Como puede apreciarse durante la última década a nivel nacional en promedio se han ejecutado alrededor del 70% del presupuesto asignado para inversiones.

Del mismo modo, en relación al avance del gasto de capital a nivel de los sectores se aprecia que entre los años 2010 y 2022, se logró ejecutar aproximadamente el 81%, tal como menciona el portal de transparencia del MEF. Esto sugiere que cerca del 20% de los fondos económicos asignados para llevar a cabo proyectos importantes no se emplearon.

Figura 4

Avance de la ejecución de la Inversión pública a nivel de sectores del Gobierno Nacional. 2010-2022



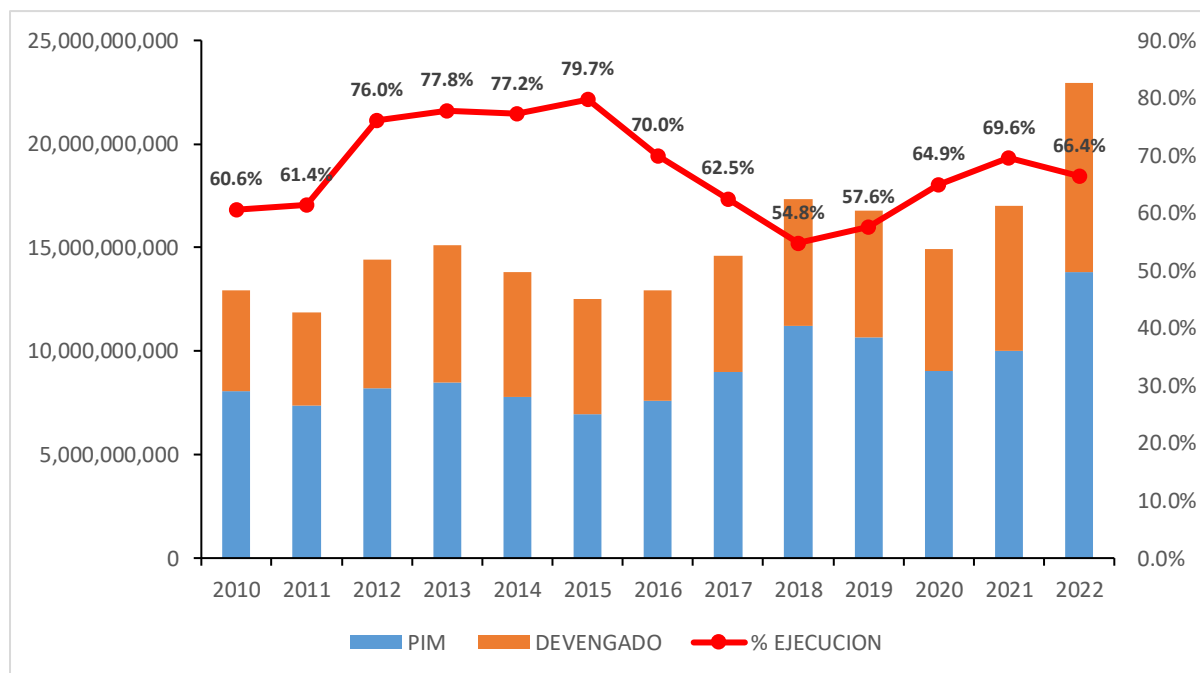
Como puede observarse en el gráfico anterior a nivel de sectores existe un comportamiento regular en las cifras de ejecución del gasto además de presentar un buen desempeño presupuestal ya que supera en promedio del 80%.

1.2.3. La inversión Pública a nivel de gobiernos regionales

El avance de la ejecución del gasto durante los últimos 12 años fue cercano al 67%, según el portal de transparencia del MEF. Esto denota que alrededor del 33% de los fondos económicos inicialmente destinados para llevar a cabo proyectos no se utilizaron. A continuación, se muestran las principales variables de la cadena de gasto de la fase de ejecución presupuestaria, es decir el presupuesto asignado a inversiones (PIM), el reconocimiento de pago (Devengado) y el avance de la ejecución del gasto(Devengado/Pim) para dicho periodo.

Figura 5

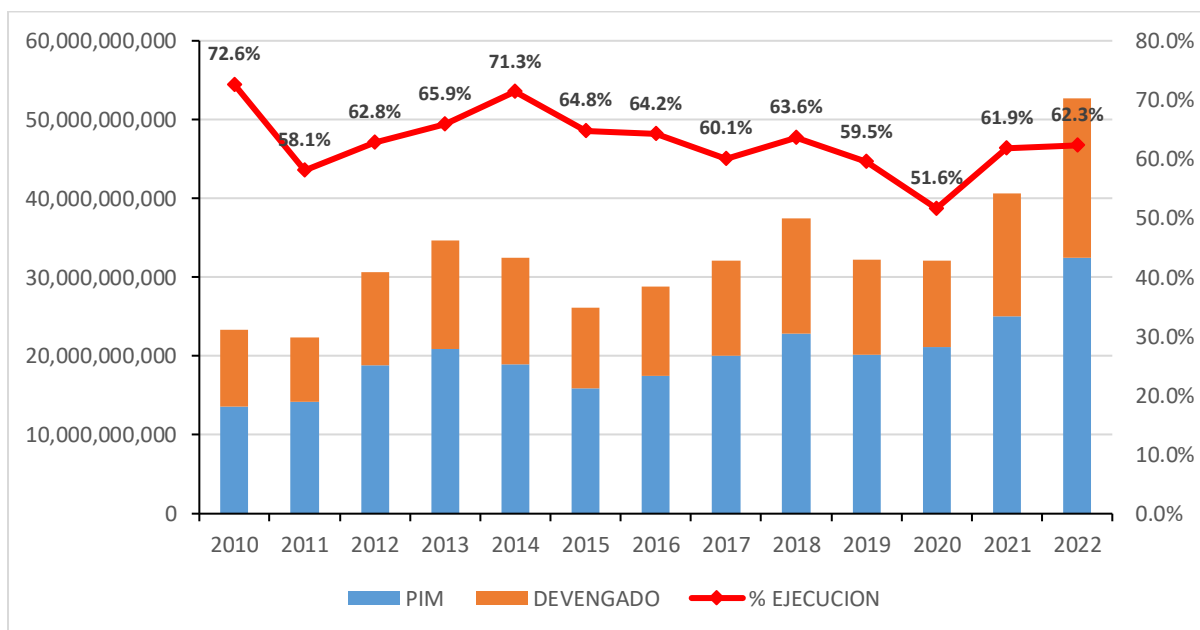
Avance de la ejecución de la Inversión a nivel de Gobiernos Regionales. 2010-2022



1.2.4. La inversión Pública a nivel de gobiernos locales

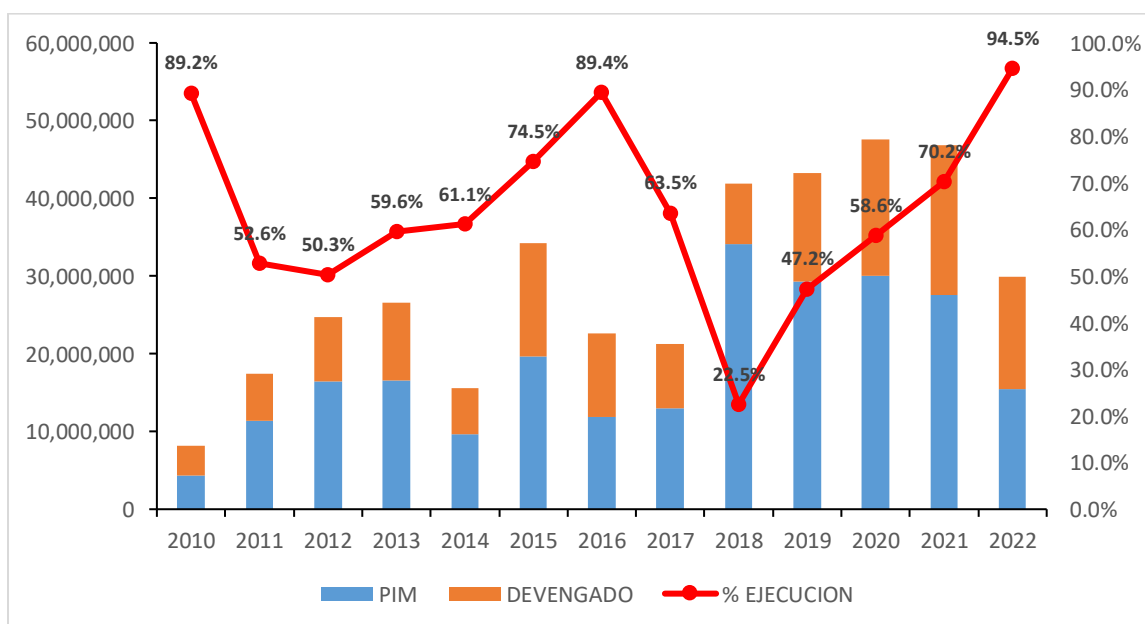
El avance en la realización de la inversión, de acuerdo con el Portal de transparencia económica del MEF, entre los años 2010 y 2022 a nivel municipal, se situó en torno al 63%. Esto sugiere que alrededor del 37% de los fondos económicos destinados para la realización de proyectos permanecieron sin utilizar. A continuación, se muestran los principales componentes de la fase de ejecución presupuestaria, es decir el presupuesto asignado a inversiones (PIM), el reconocimiento de pago (Devengado) y el avance de la ejecución del gasto (Devengado/Pim) para dicho periodo.

Figura 6
Avance de la ejecución de la Inversión a nivel de gobiernos locales. 2010-2022



Continuando con esa misma línea de estudio y considerando el mismo período temporal en relación con el avance presupuestario de la inversión estatal por parte de la Municipalidad, se observa que el promedio de ejecución del desembolso se ubicó en cerca del 60%, como se muestra en el gráfico contiguo.

Figura 7
Avance de la ejecución de la Inversión – Municipalidad Distrital de San Juan Bautista Nacional. 2010-2022



Es importante destacar que, en la figura anterior, la realización del gasto muestra una variación irregular, por lo tanto, se opta por utilizar la mediana como la medida de tendencia central más apropiada. Por consiguiente, solo se completó alrededor del 60% de lo ejecutado, según el Portal de transparencia económica del MEF, esto significa que alrededor del 40% del presupuesto no fueron utilizados.

Como se ha demostrado, el desempeño en la realización de la inversión por parte de la Municipalidad ha estado por debajo del promedio respecto de la ejecución de otras entidades locales y más aun de los sectores. Debido a esto, el estudio se enfoca en explorar los principales factores que contribuyeron a esta baja ejecución financiera. El propósito es llegar a una recomendación específica para mejorar la administración de las inversiones.

En cuanto al intervalo temporal, se considera el lapso comprendido entre 2017 y 2022. Durante este período, se ejecutaron importantes inversiones y se inició la aplicación del nuevo sistema de inversiones, popularmente conocido Invierte.pe, que, a diferencia del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), trae consigo diversas mejoras, incluida la Programación Multianual que se presenta como una herramienta estratégica y técnica para identificar y priorizar las inversiones públicas, constituyéndose así en el punto de partida para las otras etapas. No obstante, con el fin de conocer ampliamente la gestión de inversiones para la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista, en ciertos casos se emplean datos desde el año 2003.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Por qué existe un bajo nivel de ejecución presupuestal de la inversión pública en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista?

1.3.2. Problemas específicos

- a. ¿Cuál ha sido el desempeño de la gestión de la inversión pública en las fases del ciclo de inversión en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista?
- b. ¿Cuál es el nivel de articulación de las unidades orgánicas directamente vinculadas con la gestión de la inversión pública?
- c. ¿Cuáles es el nivel de conocimientos de los funcionarios y servidores públicos en materia de gestión de la inversión pública?

1.4. Antecedentes

1.4.1. Antecedentes Nacionales

Esteban y Quequezana (2018) con el propósito de proponer mejoras en la gestión de la inversión gubernamental, específicamente en la fase de ejecución, se llevó a cabo una investigación, el cual se realizaron indagaciones para identificar los factores que contribuyeron al bajo nivel de ejecución del presupuesto dentro de la Oficina General de Administración (OGA) del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (MINJUS) en Perú. Durante este lapso, se ejecutaron 15 proyectos con un total acumulado de S/ 15.010.916. El análisis identificó las causas principales de este bajo rendimiento y formuló una proposición de perfeccionamiento con el fin de mejorar la gestión de la inversión en la OGA-MINJUS. Los hallazgos de la investigación ofrecieron recomendaciones fundamentales para aumentar la eficacia en la ejecución de inversiones del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

En su investigación, Cornejo (2019) estableció como un aspecto clave la formulación de un conjunto de estrategias eficaces dirigidas a superar la ejecución de proyectos en el Sistema de Inversión Pública del Ejército Peruano, particularmente en CGE-San Borja. Para alcanzar esta meta, se empleó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, transversal, descriptivo-correlacional y basado en hipótesis más que en datos. Se realizó un muestreo que incluyó la participación de 50 empleados, utilizando un cuestionario tipo Likert para evaluar las variables, respaldado por pruebas sólidas de validez y confiabilidad. Los resultados revelaron una asociación directa de carácter significativo entre las estrategias efectivas y el desempeño en la ejecución de proyectos ($p=0.000$). Las estrategias efectivas se distribuyeron en un 8% de nivel bajo, 54% de nivel regular y 38% de nivel alto, mientras que el rendimiento en la realización de proyectos mostró un 8% de nivel bajo, 56% de nivel regular y 36% de nivel alto. Como conclusión, se elaboró una propuesta para mejorar continuamente los resultados alcanzados en la implementación de las iniciativas del Sistema de Inversión Pública del Ejército Peruano (SIP-EP), basada en las estrategias identificadas.

Flores (2019) concluyó con éxito su tesis de Maestría con mención en Proyectos de Inversión. El propósito primordial de la investigación fue exponer un Modelo de Gestión de Proyectos titulado "Dinámica de Supervisión y Evaluación para Mejorar la Ejecución de Inversiones destinadas a Proyectos de Inversión Pública en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe". La investigación siguió un enfoque descriptivo y se basó en un diseño organizado que incorporó tanto métodos cuantitativos como cualitativos. Los hallazgos obtenidos respaldaron la practicabilidad de aplicar el esquema de rastreo y valoración sugerido, destacando la prosperidad en la valoración de las intenciones de financiamiento enfocado en el gobierno. El esquema incorporó aspectos de la Administración del Valor Ganado y planteó la adopción de un panel de inspección organizado para dirigir de manera eficaz el progreso de los

proyectos de inversión, facilitando la identificación de posibles impedimentos que pudieran obstaculizar su progreso.

Salazar y Jiménez (2019) llevaron a cabo un estudio como parte de su tesis de posgrado en Dirección de Proyectos en la Universidad de Piura. El objetivo principal de esta investigación fue proponer una táctica organizativa para la Municipalidad Provincial de Ayabaca (MPA) con el propósito de incrementar la preparación de proyectos con el objetivo de presentarlos a las distintas instancias del sector público para obtener su financiamiento. El enfoque metodológico abordó un análisis del contexto actual de la División de Estudios y Formulación de Proyectos de Inversión de la MPA, seguido de la clasificación en orden de importancia de la preparación de documentos técnicos. Como consecuencia, se planteó la contratación de un gestor de contratos con el fin de optimizar la administración de proyectos y ampliar el presupuesto destinado a inversiones municipales en Ayabaca. Esta alternativa fue considerada como la más factible a corto plazo, teniendo en cuenta los desafíos políticos y de recursos humanos existentes en la región.

Soto (2021) realizó una investigación centrada en analizar la eficiencia de la ejecución de la inversión del gobierno. La meta principal fue evaluar dicha eficacia, concentrándose en instrumentos que aseguraran la eficacia de las acciones que implican gastos corrientes y gastos de capital, con el propósito de optimizar la provisión de servicios y calidad de vida de las personas. La investigación optó por una perspectiva cualitativa, utilizando un diseño de revisión sistémica que examinó diez documentos científicos relacionados con el tema. Los resultados indicaron un aumento en las carencias y desafíos en la implementación de proyectos de inversión a lo largo del tiempo, afectando y posponiendo el bienestar de la población. Como resultado, se enfatizó la apremiante necesidad de poner en práctica estrategias destinadas a una administración más eficaz de los recursos y por ende promover el desarrollo del país.

1.4.2. Antecedentes Internacionales

Pérez (2020) llevó a cabo un examen de la ejecución presupuestaria en proyectos de inversión de la Municipalidad de Quetzaltenango en el año 2017, como componente de su tesis para obtener la titulación de Licenciado en Ciencia Política en la Universidad Rafael Landívar. La intención principal fue alcanzar, analizar y sugerir una secuencia crítica para acelerar y perfeccionar la ejecución del presupuesto designado a proyectos de inversión municipal. Se destacaron varios descubrimientos importantes que obstaculizaron la ejecución presupuestaria, como la contratación limitada de personal capacitado y la falta de sistemas digitales para la validación de dictámenes, la demora en la elaboración de dictámenes y la falta de presentaciones de aprendizaje para los burócratas públicos fueron identificadas como factores críticos. La tesis planteó soluciones y una hoja de ruta para mejorar la eficiencia en la ejecución de proyectos municipales. Este estudio tiene repercusiones significativas para la administración municipal y la eficacia en la ejecución de presupuestos.

En el estudio llevado a cabo por Zavala (2019) como componente de su tesis para alcanzar el título de Magíster en Gestión y Políticas Públicas en la Universidad de Chile, se examinaron los elementos que influyen la eficacia de los proyectos de inversión pública en el ámbito del transporte, abarcando el periodo entre 2005 y 2018. El propósito central consistió en examinar factores tanto cuantitativos como cualitativos, incluyendo el gasto de capital, el tiempo en la pre-inversión, el tamaño del proyecto, la ubicación geográfica, el nivel gubernamental, las administraciones presidenciales, el programa y la naturaleza del proyecto. Esto se llevó a cabo con el fin de identificar aquellos elementos que tienen impacto en la eficacia de posibles cambios en el sector del transporte. La metodología utilizada se basó en un modelo econométrico que facilitó el análisis y la correlación de estas características con el sobrecosto y sobretiempo, a través de la obtención de una regresión lineal múltiple. Los resultados revelaron que el sobrecosto y el sobretiempo en la etapa de antes de invertir influyen

en la eficiencia de los proyectos, resaltando una mayor ineficiencia en los gobiernos subnacionales en comparación con el gobierno nacional, entre otras conclusiones. Este estudio tiene implicaciones significativas para las políticas públicas al contribuir a mejorar la eficiencia de los proyectos y cerrar brechas en infraestructura.

Hernández y Marín (2021) llevaron a cabo un análisis con el objetivo de escrutar la sustentabilidad financiera de la inversión pública en México entre 1990 y 2019. Se consideraron las condiciones de solvencia y el cumplimiento fiscal desde un enfoque teórico para elaborar una norma de acaparamiento de débito razonable en el ámbito del financiamiento gubernamental. A nivel práctico, se procedió a evaluar una función de respuesta fiscal que respaldó la premisa de los efectos positivos de esta norma en el saldo primario y la inversión presupuestaria en infraestructura. Los resultados recalcaron la imperiosa necesidad de revisar los gastos junto con los préstamos del gobierno para estimular la economía y asegurar la sostenibilidad fiscal, especialmente a través de la implementación de una regla fiscal que favorezca la retribución de haciendas hacia el cambio legal. Estos descubrimientos resaltan la relevancia de adoptar una perspectiva a mediano plazo para la deuda sostenible en la política fiscal mexicana.

En su investigación, Tancara (2019) se propuso examinar la escasa ejecución de los Proyectos del Presupuesto de Inversión Pública en el Sector Salud del Departamento de La Paz durante el período 1998-2017. El objetivo general fue determinar la aportación de la ejecución de dichos proyectos en el ámbito de la salud. Se utilizó una metodología que incluyó la identificación del problema, los objetivos, las hipótesis y el análisis de políticas, normativas e instituciones relacionadas con los fondos asignados al gasto público en el sector. Los resultados señalaron que la realización de iniciativas financiadas con fondos públicos no aportó de manera significativa al Sector Salud de La Paz. Se llevaron a cabo comparaciones de variables económicas a lo largo de dos periodos: el Modelo de Economía de Mercado y el Modelo de

Economía Plural. En resumen, el estudio proporcionó evidencia que respalda la hipótesis y destacó la importancia de reconsiderar la asignación de recursos en el sector.

En su estudio, Villamar (2020) se propuso investigar la relación entre el presupuesto participativo y la ejecución de la inversión pública en el cantón La Maná, Ecuador, durante el año 2018. Este análisis, de naturaleza descriptiva y correlacional, utilizó un cuestionario, el cual fue administrado a 66 involucrados en el proceso de presupuesto participativo. Los resultados determinaron la existencia de una asociación leve pero directa entre los presupuestos participativos y la ejecución de las inversiones ($r=0,281$; $p=0,022$). Además, se observó que el 55% de los miembros calificaron el proceso de presupuesto participativo como regular, mientras que el 45% lo consideró bueno. En contraposición, el 27% de los miembros evaluó la realización de la inversión gubernamental como regular, mientras que el 73% la consideró buena. Esto resalta la capacidad administrativa y la competencia del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal para llevar a cabo ambos procesos.

En el estudio realizado por Rodríguez et al. (2021), se indagó sobre la relación entre el gasto de inversión pública y el crecimiento del PIB per cápita en las entidades federativas de México, utilizando un enfoque keynesiano. Las conclusiones derivadas para el periodo 1989-2019 revelaron asociación a largo plazo entre el gasto público en inversiones y el PIB per cápita, respaldada por la prueba de no causalidad en panel. Esta prueba indicó una dirección de causalidad de Granger del gasto de capital per cápita hacia el PIB per cápita. De acuerdo con estos resultados, el gasto en inversión pública es un constituyente clave en el desarrollo de los estados de México. Se destaca la relevancia de no posponer los proyectos para estimular el crecimiento económico, especialmente en un contexto recesivo producido por la crisis de la COVID-19 en México.

1.5. Justificación de la investigación

La relevancia de este estudio reside en su aplicabilidad práctica de poder implementarse sobre todo a nivel de gobiernos locales. Al ofrecer recomendaciones respaldadas por datos y análisis rigurosos, puede ser de gran ayuda para las entidades públicas, debido a que no se requieren de mayores costos para su implementación sino más bien voluntad política para realizar los cambios que correspondan a fin de mejorar la gestión de inversión que se traduce en última instancia en un mayor devengado.

1.5.1. Justificación teórica

Desde una perspectiva teórica, esta tesis adquiere importancia al contribuir al campo de estudio de la gestión de la inversión. Ofrece la oportunidad de aplicar teorías y conceptos vinculados con la programación, ejecución y monitoreo de proyectos de inversión en un contexto específico, enriqueciendo así el conocimiento académico en esta área.

1.5.2. Justificación Práctica

En el ámbito pragmático, la validez de esta tesis se respalda por su capacidad para ofrecer recomendaciones y soluciones prácticas que pueden ser aplicadas por las autoridades de gobiernos locales. Considerando su viabilidad para ser aplicado dado su enfoque práctico y que además no requiere de mayores recursos para implementación, estos cambios tienen la capacidad de influir directamente en el bienestar de los residentes de San Juan Bautista. Además, puede contribuir a otorgarle un mejor uso a los recursos públicos destinados al gasto de capital, lo cual es imperativo en un contexto de limitaciones de recursos.

1.5.3. Justificación social

Desde una perspectiva social, esta investigación aborda problemas y retos que afectan directamente a la población de San Juan Bautista. Mejorar la gestión de la inversión pública

puede significar un mejor acceso a servicios básicos, infraestructura de alto nivel y oportunidades de crecimiento para los ciudadanos. Por lo tanto, este estudio puede ayudar a mejorar el nivel de vida y afianzar la participación de la comunidad.

1.6. Limitaciones de la investigación

Es importante reconocer que esta investigación puede enfrentar limitaciones relacionadas con la disponibilidad de datos, el acceso a informantes clave, la capacidad de implementación de las recomendaciones y posibles restricciones presupuestarias. Además, la dinámica política y social local puede influir en la implementación de cambios, lo que podría presentar desafíos adicionales.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Analizar el bajo nivel de ejecución presupuestal de la inversión pública en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista.

1.7.2. Objetivos específicos

- a. Analizar el desempeño de la gestión de la inversión pública en las fases del ciclo de inversión en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista.
- b. Conocer el nivel de articulación de las unidades orgánicas directamente vinculadas con la gestión de la inversión pública.
- c. Conocer el nivel de conocimientos de los funcionarios y servidores públicos en materia de gestión de la inversión pública.

1.8. Hipótesis

1.8.1. Hipótesis general

El bajo nivel de ejecución presupuestal de la inversión pública en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista se debe a tres aspectos principales:

- a. Bajo nivel de desempeño de la gestión de la inversión pública en las fases del ciclo de inversión en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista.
- b. Deficiente articulación de las unidades orgánicas vinculadas con la gestión de la inversión pública.
- c. Limitados conocimientos de los funcionarios y operadores en materia de gestión de la inversión pública.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco conceptual

2.1.1. *Inversión pública*

Según Espinoza y Fort (2017), hace referencia de la inversión pública, al dinero empleado para la adquisición de activos, así como inversiones financieras en una entidad del estado. Su propósito es llegar a tener una mayor cantidad de bienes de capital que servirán para la producción de bienes y servicios. En palabras simples, la inversión pública implica el gasto planificado para llevar a cabo proyectos de infraestructura y servicios que se consideran activos del Estado. También incluye prácticas que generan servicios y capital financiero. Los autores resaltan que este concepto se enfoca en mejorar los servicios y bienes demandados por los ciudadanos.

Asimismo, según el MEF (2010), se conceptualiza como la utilización de recursos públicos para crear o modificar activos físicos de propiedad pública y/o de recursos humanos. El objetivo es fortalecer al país para incrementar su fuerza productiva de manera que se brinden mejores servicios y bienes. Las instituciones gubernamentales elaboran un presupuesto de inversión destinado a la realización de iniciativas que beneficien a sus comunidades. Posteriormente, el Estado distribuye recursos a las administraciones provinciales y locales para la realización de estos propósitos, otorgando primacía al bienestar social por encima de la rentabilidad económica. Esto significa que ciertos proyectos podrían no resultar en beneficios financieros inmediatos, pero su influencia positiva en la población puede ser considerable. En esta situación, el Estado puede recobrar su inversión mediante beneficios sociales a largo plazo.

Hasta el cierre de febrero de 2023, la inversión pública en Perú ha experimentado un incremento real del 17.6%, siendo impulsada principalmente por un aumento significativo en la inversión del Gobierno Nacional, que ha alcanzado un 55%. No obstante, se percibe una reducción en la implementación de proyectos por parte de las autoridades locales, evidenciando

una disminución del 18%, y de los gobiernos regionales, con un descenso del 4% en la inversión. Se destaca la relevancia de la Reconstrucción con Cambios en este contexto (RCC) y del Ministerio de Defensa en el fomento de la inversión en la primera dualidad del período. A pesar de la coyuntura general, se nota que 16 administraciones regionales han experimentado una reducción en sus gastos públicos. En cambio, el Gobierno Regional de Ica ha alcanzado un avance sustancial gracias a iniciativas centradas en la salud en las localidades de Pisco y Palpa. En el ámbito de los gobiernos locales, 18 regiones han reducido su inversión, siendo Madre de Dios, Pasco, Apurímac y Huánuco las más afectadas en comparación respecto al mismo periodo del año precedente. (Instituto Peruano de Economía, 2023).

Los retos en la inversión pública se atribuyen a varios problemas, entre ellos, las deficiencias en la gestión estatal y la descentralización. Aunque la descentralización está bien concebida en el marco legal, ha enfrentado dificultades en su implementación. Esta situación ha generado la creación de varios "centralismos" regionales, con presupuestos en aumento, pero con limitaciones en la capacidad de coordinar programas que benefician a la población. Asimismo, se destaca que el programa de incentivos de inversión pública carece de flexibilidad y no está alineado para agilizar las inversiones. (Instituto Peruano de Economía, 2023).

Los retos en la inversión pública están vinculados a problemas estructurales en el Sistema Nacional de Inversión Pública en el Perú. Durante los últimos años, aproximadamente 25, la inversión pública ha variado entre el 4% y el 4.5% del PBI, a causa de deficiencias sistémicas en la administración. Esto refleja la incapacidad de los encargados de la inversión pública para ejecutar proyectos de manera eficaz. La rotación frecuente de personal, la falta de aptitudes técnicas y los temores a la auditoría interna son factores que influyen en esta cuestión. Además, la implementación de proyectos a nivel regional se enfrenta a obstáculos debido a limitaciones en la calidad de documentos técnicos y la falta de viabilidad en numerosas situaciones. Las dificultades contractuales y los conflictos también añaden obstáculos a la

continuación de proyectos. A pesar de contar con los recursos necesarios, se estima que anualmente se dejan de ejecutar aproximadamente S/15,000 millones en inversión pública, y existen 867 obras paralizadas, los mismos que suman un total de S/16,871 millones. (Castillo, 2021).

Teniendo en cuenta lo anterior, ésta ha sido un pilar crucial para la competitividad y el crecimiento económico, pero a lo largo de los años ha enfrentado desafíos significativos en su implementación. En un principio, se instauró un sistema de inversión pública con fases obligatorias que iban desde la programación hasta la post inversión, con el objetivo de priorizar proyectos basados en planes estratégicos. Sin embargo, diversos problemas estructurales y de gestión han limitado su efectividad. No obstante, esta estructura se vio entorpecida por la ausencia de una planificación adecuada, generando numerosos proyectos innecesarios y de viabilidad limitada. La enunciación y valoración de planes también se vieron afectadas por la falta de capacidades y un proceso uniforme de formulación para proyectos de diversas complejidades. La etapa de post inversión no consiguió un control efectivo de los costos. A pesar de esfuerzos de reforma, las modificaciones recientes en el sistema se han orientado a aliviar las preocupaciones de las autoridades en lugar de abordar las deficiencias estructurales. La carencia de controles adecuados y la prioridad política en la infraestructura han provocado una flexibilización de los procesos públicos y desafíos en la cartera de proyectos. (Cooper, 2019).

Dentro del marco de la descentralización del Estado peruano, la inversión pública subnacional ha adquirido relevancia, constituyendo en promedio dos tercios de la inversión estatal total en las últimas dos décadas. No obstante, se percibe una tendencia de baja ejecución en los gobiernos locales y regionales durante los cambios de autoridades. Según datos del MEF, en diferentes períodos electorales, la realización del gasto de capital en el ámbito subnacional se situó en aproximadamente el 60%. Esta variabilidad en la ejecución tiene una consecuencia

directa en el PBI del país. En períodos de menor crecimiento económico, cada unidad monetaria no invertida en proyectos públicos resulta en una reducción sustancial del PBI a corto y largo plazo. Además, se resalta que la recuperación de la capacidad de gasto de las regiones y municipios, después de un cambio de autoridades demanda un tiempo significativo, lo que representa un desafío para mantener la inversión pública constante en el país. (Anastasio, 2022).

En relación al documento de trabajo sobre Lecciones aprendidas del apoyo del BID a los Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SNIP) se analizan las acciones técnicas implementadas en una selección de 19 préstamos respaldados por garantía soberana, abarcando el período entre 2000 y 2017. El estudio respalda el fortalecimiento de las instituciones, actores y procesos que conforman los Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SNIP) en diferentes fases de propósitos, tales como la planificación y evaluación previa, la selección de proyectos, la ejecución, la evaluación posterior y las auditorías. Se enfatiza la importancia de mantener una visión integral y ecuánime en todas las fases del ciclo de inversión, considerando los contextos político-institucionales en los que operan los SNIP. Se destaca la importancia de promover modificaciones en las instituciones y en los marcos regulatorios, así como de implementar los instrumentos financieros adecuados. Esto debe complementarse con un enfoque en sistemas tecnológicos e informáticos con generación de capacidades e incentivos apropiados para una gestión eficiente. El informe presenta las lecciones aprendidas, identificando factores críticos en la colaboración en este ámbito y áreas con potencial para mejoras en el futuro (Ardanaz et al., 2019).

2.1.2. Ciclo de inversión

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2020), este concepto implica una serie de procedimientos que un proyecto de inversión experimenta desde su origen hasta su materialización y evaluación, a fin de generar los beneficios sociales previstos mediante la oferta de servicios e infraestructuras esenciales para el progreso del país. Este ciclo comprende cuatro fases esenciales.

- Durante la etapa de Programación de Inversiones se procura enlazar la planificación estratégica con el presupuesto para elegir una cartera de inversiones que priorice la reducción de la demanda insatisfecha y contribuya al progreso nacional. La integración de sistemas administrativos, como Invierte.pe, desempeña un papel crucial en esta fase.
- La Formulación y Evaluación (F y E) se enfoca en la elección y evaluación de proyectos en relación con su calidad, rentabilidad social y viabilidad. Las novedades en el nuevo sistema de inversiones han concedido a la Unidad Formuladora (UF) un papel más significativo para agilizar el proceso.
- La fase de Ejecución abarca la asignación de recursos destinados a realizar la ejecución de la inversión, que engloba la elaboración de documentaciones técnicas y la supervisión financiera y física a través del Sistema de Monitoreo de Inversiones (SSI).
- En la etapa de Funcionamiento, después de que la inversión ha sido concluida tanto en términos físicos como financieros, se centra en el mantenimiento y la continua provisión de servicios a la población. Además, esta fase incluye la evaluación de la inversión para identificar posibles mejoras, lecciones aprendidas que serán incorporadas en el ciclo. (MEF, 2020).

Los períodos de inversión gubernamental en el Perú se enfrentan a una variedad de desafíos fundamentales que han resultado en una ejecución deficiente. Aunque se ha reconocido una carencia importante en infraestructura y se han dado preferencia a proyectos

de gran envergadura, el progreso medio anual de proyectos en desarrollo ha oscilado solamente alrededor del 3.8% durante el lapso comprendido entre 2015 y 2020. Esto se debe a problemas como concursos desiertos, cambios de modalidad y solicitudes de retiro, entre otros. Además, los proyectos de menor envergadura presentan plazos extremadamente largos para su ejecución, y existe una alta variabilidad en alcance, monto y tiempos. La atomización de las inversiones a nivel regional y municipal también ha contribuido a estos desafíos. Se plantean medidas para resolver la situación en distintos horizontes temporales, abarcando desde acciones inmediatas hasta estrategias a largo plazo. Estas incluyen la revisión exhaustiva de los diseños de ingeniería, el refuerzo de las competencias a nivel de gobiernos provinciales y locales, y el establecimiento de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) con el fin de optimizar la gestión de inversiones públicas y disminuir la fragmentación de las inversiones. (Instituto Peruano de Economía, 2022).

2.1.3. Ejecución de los proyectos de inversión pública.

Según lo señalado por el MEF (2010), la puesta en marcha de proyectos de inversión implica la asignación de capitales con el fin de fomentar el bienestar de la población. Esto indica que un proyecto no solo debe ser enfocado desde la perspectiva económica, sino que también debe generar mejoras indirectas en el ámbito social y en la localidad donde se lleva a cabo, como creación de empleo y crecimiento de la riqueza fiscal que pueden reinvertirse en la comunidad. Incluso cuando un proyecto no genera beneficios económicos directos, si sus impactos sociales son significativos, el rendimiento social obtenido puede permitir la recuperación de la inversión por parte del Estado. En síntesis, la financiación de proyectos por parte del Estado se fundamenta en la búsqueda de ventajas tanto económicas como sociales para los ciudadanos, y dichos proyectos deben atender de manera eficiente los desafíos que enfrenta la sociedad, gestionando de forma adecuada los recursos disponibles.

De acuerdo con el último informe del MEF acerca de la situación actual de la inversión pública en el país, destaca que la Provincia Constitucional del Callao ha comprometido el 40,1% de su presupuesto, mientras que Madre de Dios ha asignado únicamente el 8,6%. Entre enero y julio, se ha observado un notable aumento de más de S/21.600 millones a nivel nacional, representando un acrecentamiento del 10,2% en paralelo a las actividades anuales de anterioridad. Varias regiones, como Junín y Ayacucho, han experimentado un considerable nivel de inversión, en contraste, otras, como Áncash, han asignado apenas el 11% de su presupuesto. A nivel local, destaca la Municipalidad Provincial del Callao, con más del 40% de gasto en inversión. Estos datos generan interrogantes sobre la idoneidad de la inversión gubernamental para impulsar el perfeccionamiento financiero en el país. (Arias, 2023).

2.1.4. Gestión pública

La gestión gubernamental en Perú se distingue por el conjunto de labores desempeñadas por los funcionarios públicos para supervisar la administración de los activos estatales de manera eficiente y lograr los objetivos institucionales. Este manejo abarca la planificación estratégica de políticas públicas, la formulación de presupuestos orientados a resultados, la gestión por procesos, el servicio civil a través de SERVIR, junto con la supervisión, la valoración y la gestión del conocimiento. Su importancia reside en garantizar el aprovechamiento eficaz de los recursos y la materialización de metas locales, regionales y nacionales, asegurando un impacto positivo en la sociedad y promoviendo la legalidad, inclusión, participación, transparencia, integración y cooperación en la gestión pública (Instituto de Ciencias HEGEL, 2021).

La gestión gubernamental se define por el conjunto de acciones y procesos ejecutados por los funcionarios estatales para supervisar eficazmente la administración del dinero gubernamental con el fin de fomentar el desarrollo. Sus responsabilidades abarcan la implementación efectiva de políticas públicas, la cooperación con entidades y grupos civiles,

brindando apoyo administrativo en diversas áreas gubernamentales, participando en proyectos de políticas públicas, mejorando la gestión estatal mediante la aplicación de nuevas metodologías y evaluando las tareas administrativas. La administración se fundamenta en seis aspectos clave: la planificación estratégica de políticas públicas, la elaboración de presupuestos orientados a resultados, gestión por procesos, servicio civil meritocrático, el seguimiento y evaluación, así como la modernización de la gestión estatal. (IPAPPG, 2022).

2.1.5. Planeamiento Estratégico en el Sector Público

El Planeamiento Estratégico en el ámbito público peruano se define como un procedimiento o recurso que facilita las elecciones decisivas como el gestionamiento adecuado, con la intención primordial de promover el desarrollo sostenible del país a lo largo del tiempo. En esta situación, se persigue que las instituciones gubernamentales satisfagan de manera eficiente el pedir de la población asignando los recursos estatales de manera apropiada. A través del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico en el Estado Peruano (SINAPLAN), la planificación estratégica a nivel nacional se coordina, integrando contribuciones de diversos agentes económicos y sociales para asegurar el bienestar colectivo. Este procedimiento abarca una perspectiva a largo plazo, una planificación continua y la evaluación de variables externas e internas, centrándose en el impacto social de las políticas gubernamentales. (Instituto de Ciencias HEGEL, 2021).

2.1.6. Programa de Incentivos

Según la primicia del Ministerio de Economía y Finanzas (2014), la generación de incentivos municipales surgió como parte del proceso de descentralización implementado en las regiones del país. Esta iniciativa otorgó a los gobiernos locales mayores responsabilidades y una asignación ampliada de recursos. No obstante, a pesar de estas modificaciones, no se detectó una mejora notable en el rendimiento de estas entidades, lo que impulsó la construcción

de valoraciones y la enunciación de recomendaciones de políticas destinadas a abordar esta problemática. Además, se constató un problema adicional: la pronunciada dependencia de los gobiernos locales respecto a asignaciones de efectivo por parte del gobierno central, atribuible en parte a la escasa recaudación de impuestos por parte de dichas entidades.

Para incentivar los fondos públicos en la nación, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) ha autorizado la distribución de 180 millones para el próximo año fiscal 2023 a cinco gobiernos regionales y 299 municipios que hayan alcanzado sus metas de ejecución presupuestaria antes del 31 de diciembre de 2022, según lo establecido en el Reconocimiento a la Ejecución de Inversiones (REI). Esta estrategia condicional busca fortalecer la capacidad de las autoridades regionales y locales para ejecutar el gasto; además, se ha emitido un Decreto Supremo que autoriza la cesión de 430 millones de soles a 15 gobiernos regionales y 149 gobiernos locales con el fin de garantizar la continuidad de 300 proyectos de financiamiento en curso que requieren recursos adicionales para su finalización. (El Peruano, 2023)

2.1.7. Propuestas de mejora en el sector público.

Es crucial mejorar el rendimiento del sector público a través de una estrategia de gestión de recursos de manera eficaz y eficiente. Esta evolución apunta hacia una cultura de "Gestión pública enfocada en resultados", donde se prioriza al ciudadano y se optimiza la utilización de los fondos públicos. El presupuesto refleja las prioridades gubernamentales, impulsando el crecimiento y el bienestar, especialmente de los más vulnerables. Para lograrlo, se requiere mejorar la ejecución de planes y presupuestos mediante capacitación y reformas administrativas. Además, es necesario reconfigurar las organizaciones estatales, promover la administración pública innovadora, implementar sistemas de gestión del capital humano y modernizar la tecnología para mejorar el servicio al ciudadano. Esta estrategia busca promover una administración pública eficiente y enfocada en resultados en beneficio de la sociedad. (Monge, 2016).

Las sugerencias para potenciar el sector público se enfocan en la importancia de fomentar la colaboración efectiva entre el ámbito gubernamental y privado en la entrega de servicios, así como en la modernización a través de la digitalización y la aplicación de TICs. Se destaca la importancia de la sostenibilidad en esta colaboración, así como cuando se trata de fomentar la participación gubernamental en la elaboración de leyes. Además, se resalta la transparencia y la ética para abogar por la transparencia y las prácticas empresariales éticas en el ámbito gubernamental y privado. (Economía 3, 2018).

2.1.8. Gestión de la Inversión pública

La gestión de la inversión pública se define como aquellas acciones conducentes a crear o modificar la capacidad productora de bienes y servicios de un país teniendo en cuenta todo el ciclo de una inversión. (Silva, s.f.).

Asimismo, para efectos de gestionar la inversión pública de conformidad con lo dispuesto en el artículo 10 del Decreto Legislativo N° 1252, se requiere:

1. Desde la Dirección General de Presupuesto Público, información sobre ejecución presupuestaria de inversiones.
2. De Dirección General del Tesoro Público la programación multianual de concertaciones y el plan anual de desembolsos de las operaciones de endeudamiento público.
3. De la Dirección General de Abastecimiento Publico, información referente al gasto de operación y mantenimiento de los activos creados y del Sistema Integrado de Gestión Administrativa.
4. De los órganos del invierte.pe información del aplicativo del banco de inversiones, evaluación de calidad y la información sobre ejecución de las inversiones no comprendidas en el numeral 1).

2.1.9. Inversión

Desempeña un papel crucial en la macroeconomía, cumpliendo dos roles esenciales. En principio, al constituir una parte importante y fluctuante del desembolso, la inversión suele inducir modificaciones en la demanda global, impactando en el ciclo económico. Asimismo, la inversión promueve la acumulación de capital. Las contribuciones al stock de construcciones y equipamiento elevan el potencial productivo de una nación y promueven la expansión económica a largo plazo. De esta manera, la inversión ejerce un doble cometido: incide en el producto a corto plazo mediante su efecto sobre la demanda total y, simultáneamente, impacta en el progreso económico debido a la influencia de la inversión en capital sobre el potencial productivo y la oferta total (Samuelson & Nordhaus, 2010).

2.1.10. Inversión pública

Se define como la inversión que efectúa gobierno nacional y los gobiernos subnacionales, así como sus empresas, en la adquisición de activos particulares. Dicha inversión puede ser tangible como por ejemplo infraestructura de educación, salud, y de riego. Asimismo, puede ser intangible como la inversión en habilidades y competencias. (Escuela de postgrado de la Universidad Católica San Pablo, 2023).

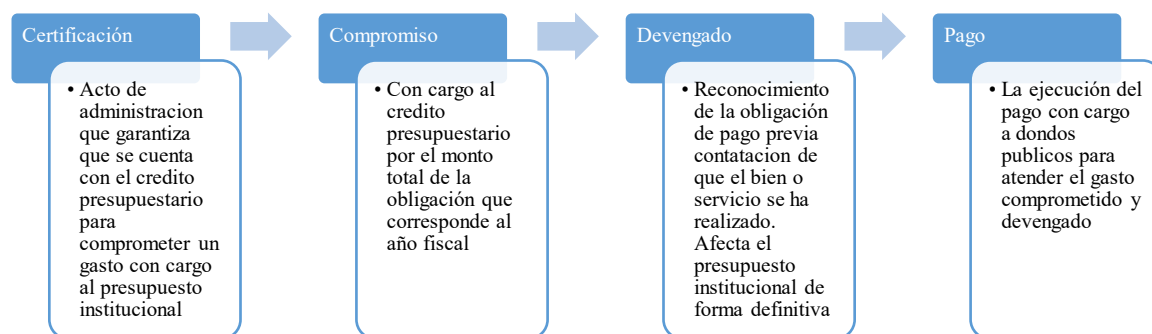
Constituye el transcendental mecanismo de las capacidades provinciales mediante el cual la directiva gubernamental consigue hacer figura en la hacienda y, en particular, en las disparidades territoriales (Martínez, 2002).

2.1.11. Ejecución Presupuestaria

La etapa de ejecución presupuestaria se describe como el período dentro del proceso de gestión presupuestaria que inicia con la recaudación de ingresos destinados a financiar, según los créditos presupuestarios autorizados, las obligaciones de gasto. Los diversos enfoques que respaldan la ejecución presupuestaria incluyen la proposición de la gestión contemporánea, la teoría de la nueva gestión pública y la teoría de la eficiencia. Examinar la efectividad y rendimiento es esencial para evaluar la gestión basada en resultados, la cual destaca la utilización y cumplimiento eficaz de los recursos, asociándolos con la eficiencia, eficacia y efectividad. Esta evaluación adquiere una relevancia particular en un contexto excepcional donde el Estado ha asumido un papel central. (Solórzano, 2022).

2.1.12. Ejecución del gasto público

Según la Directiva N° 0005-2022-EF/50.01 "Directiva para la Ejecución Presupuestaria", se entiende por realización del gasto, al procedimiento a mediante el cual se cumplen las necesidades de desembolso con el propósito de respaldar la provisión de prestaciones estatales y actividades realizadas por las entidades correspondientes, con el propósito de alcanzar metas, de acuerdo con los planes de gasto aprobados en el presupuesto institucional de cada Pliego en concordancia con la PCA, y teniendo en cuenta lo establecido en el inciso 1.1 del numeral 1 del Artículo IV de la Ley N° 27444, La ejecución del gasto público se realiza siguiendo el esquema establecido por la Ley del Procedimiento Administrativo General y sus modificaciones, así como por la retribución de competencias y atribuciones que cada entidad pública tiene por ley. Además, se preside por los principios de responsabilidad y equidad tributaria, reconocidos en los artículos 77-78 de la constitución política:

Figura 8*Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Publico*

Fuente: DL N° 1440 – Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Publico
DL N° 1441 – Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Tesorería

2.1.13. Presupuesto

Según lo dispuesto en la Directiva N° 0005-2022-EF/50.01 "Directiva para la Ejecución Presupuestaria", se define el presupuesto como la herramienta administrativa del Estado que busca hacer lo necesario para ayudar a la gente, proporcionando facilidades y alcanzando objetivos de manera efectiva y eficiente por parte de las entidades correspondientes. Además, representa la cuantificación, integración y organización metódica en el que se detallan los gastos que cada entidad tiene previsto realizar durante el ejercicio en curso y refleja los ingresos que se utilizarán para cubrir dichos gastos.

III. MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

De acuerdo con la clasificación del tipo de investigación, este estudio se clasifica como investigación aplicada, dado que utiliza los conocimientos de diversos sistemas vinculadas con la gestión de inversiones realizadas por el gobierno, los cuales son: el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, el Sistema Nacional de Abastecimiento y el Sistema Nacional de Presupuesto Público, a fin de formular propuestas para mejorar la ejecución del gasto.

Dado la naturaleza del planteamiento de los objetivos, así como la información que se utiliza corresponde al nivel descriptivo.

La información empleada en este estudio sigue un enfoque mixto, que implica un método en el que se recopilan, procesan y aplican fichas estadísticas y cualitativos en el marco de una misma investigación. (Tashakkori y Teddlie, 2003, citado en Barrantes, 2014, p.100)

El diseño es no experimental porque no involucra la manipulación deliberada de variables durante el estudio.

El objetivo principal de cualquier estudio que no incluya experimentos controlados es registrar los datos recogidos a partir de observaciones de variables y sucesos en sus entornos nativos, con el propósito de analizarlos. Este enfoque busca comprender y describir la realidad sin intervenir en ella o manipular variables, sino más bien observar y registrar lo que ocurre de manera natural, tal como indica Hernández y Mendoza (2018).

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

Para llevar a cabo este proceso, se utilizaron la data producidos por el MEF, a través de la Dirección General de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, los cuales se recopilan del banco de inversiones. Además, este repositorio de datos incluye información suministrada por el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF-SP). Por lo que, se tuvo acceso a los detalles de 308 inversiones y llevadas a cabo por los distintos niveles de gobierno en favor de la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista, como se describe a continuación:

Tabla 1

Cantidad de inversiones realizadas por niveles de gobierno

Nivel de Gobierno	Cantidad de inversiones
GL	228
GN	40
GR	40
Total general	308

También se realizó entrevistas a los protagonistas directamente implicados en la gestión de la inversión pública:

- Responsable de la Subgerencia de Programación Multianual de Inversiones.
- Responsable de la Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano.
- Responsable de la Gerencia de Administración y Finanzas
- Especialista en Gestión contractual de la Unidad de Abastecimientos y Servicios Auxiliares
- Responsable de la Subgerencia de formulación, estudios y proyectos.

Sobre la designación de los actores cabe señalar que la lista se hizo teniendo en cuenta el numeral 45.2 del artículo 45 de la Directiva N° 001-2019-EF/63.01, Directiva General del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, donde establece que el OR del Gobierno Local conforma un comité de seguimiento de inversiones encargado de efectuar el seguimiento de la cartera priorizada de inversiones de la entidad. El comité está conformado por las Unidades Ejecutoras de Inversiones (UEI) y otras unidades u organismos de cada entidad, con el objetivo de ofrecer información sobre el avance en la ejecución. Se precisa que la Oficina de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (OPMI) recopila esta información para realizar el seguimiento y proporcionar apoyo técnico al comité mencionado. Asimismo, el listado de actores involucrados propuestos es coherente con los señalado en los numerales 6.2 y 6.3 de los “Lineamientos para la conformación y funcionamiento de los comités de seguimiento de inversiones” emitidos por el Ministerio de Economía y Finanzas.

3.2.2. Muestra

Se considera un listado de 82 inversiones dentro del ámbito del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones. (invierte.pe), aunque para determinados análisis de los indicadores se emplean toda información disponible. En el proceso de selección no se hizo ningún procedimiento aleatorio, es ese sentido el muestreo resulta ser no probabilístico ya que la selección es más por conveniencia que aleatorio (Salkind, 1998).

Tabla 2
Listado de las inversiones.

Marco	INVIERTE
Nivel de gobierno	GL
Año	Cantidad de Inversiones
2017	1
2018	12
2019	20
2020	11
2021	16
2022	22
Total general	82

En cuanto a la selección de los participantes, se mantienen los mismos individuos que han sido incluidos en la población inicialmente considerada, vale decir:

- Responsable de la Subgerencia de Programación Multianual de Inversiones.
- Responsable de la Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano.
- Responsable de la Gerencia de Administración y Finanzas
- Especialista en Gestión contractual de la Unidad de Abastecimientos y Servicios Auxiliares
- Responsable de la Subgerencia de formulación, estudios y proyectos.

3.3. Operacionalización de las variables

Proceso mediante el cual se cuantifican las variables en términos de dimensiones, indicadores y tipos de variables. A continuación, se presentan los principales indicadores en la siguiente tabla:

Tabla 3
Operacionalización de las variables

Variable de calibración	Dimensiones	Indicador	Tipo de variable
Ejecución presupuestal de la inversión Pública	Avance financiero	% de ejecución presupuestal promedio de inversiones.	Cuantitativo
Variable evaluativa		Indicador	Tipo de variable
Fases del ciclo de inversión en el marco del Invierte.pe	Fase de Programación Multianual de Inversiones	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de consistencia distribución de la PMI por tipo de inversión. Nivel de consistencia en la programación multianual de inversiones por orden de prelación. Nivel de consistencia de la Programación de inversiones de las PMI 2020-2022, 2021-2023, 2022-2024 con lo realmente formulado y ejecutado en los años 2020, 2021 y 2022. 	Cuantitativo
	Fase de formulación y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de atomización de inversiones. Nivel de calidad de la formulación de inversiones. Cantidad de inversiones formuladas viables o aprobadas que no inician su ejecución. Cantidad de inversiones viables o aprobadas que fueron cerradas sin iniciar ejecución. % de incremento del monto de inversiones en fase de ejecución respecto del monto viable. 	Cuantitativo
	Fase de ejecución de inversiones	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje promedio del monto destinado para la elaboración de expedientes técnicos respecto del monto del contrato de ejecución del Proyecto de Inversión. Variación % promedio del costo actualizado vs. monto del contrato Nivel de cierre de inversiones. 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de Inversiones cerradas según % de ejecución financiera • Cantidad de inversiones cerradas según condición. • Cantidad de inversiones activas y cerradas según % de ejecución financiera 2017-2022. • Cantidad de inversiones según estado y % de ejecución financiera 2017-2022 • Variaciones de costos de las inversiones 2017-2022. 	
	Fase de funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • % de ejecución presupuestal promedio del gasto de mantenimiento. 	
Nivel de articulación	Unidades orgánicas	<ul style="list-style-type: none"> • - 	Cualitativo
Diagnóstico de conocimientos	Áreas de conocimiento y áreas temáticas	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de conocimiento 	Cuantitativo

3.4. Instrumentos

Se empleó las entrevistas estructuradas como técnicas. Teniendo en cuenta a Hernández y Mendoza (2014), en esta metodología, el entrevistador sigue una guía de preguntas específicas y se adhiere estrictamente a ella. En este caso, se empleó un formato de preguntas específicas como instrumento, el cual fue validado por el asesor de la investigación en fecha 15 de diciembre de 2022.

Adicionalmente, se utilizó la revisión documental, que involucró la exploración de la literatura especializada. Además, se apeló a información secundaria, obtenida del banco de inversiones del MEF, así como de datos proporcionados por el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF-SP) y el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE).

3.5. Procedimientos

Durante esta investigación, se realizó una exploración en la Consulta avanzada de inversiones del MEF con el fin de identificar las inversiones llevadas a cabo por la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista entre los años 2017 y 2022. En ocasiones, se ampliaron los periodos temporales para ciertos casos. Como complemento a los datos anteriores, se han extraído estadísticas adicionales del Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado (SEACE) y del portal transparencia económica del MEF.

Además, se llevaron a cabo entrevistas a los operadores directamente involucradas en la gestión de inversiones los cuales nos permitieron aterrizar mediante la metodología del marco lógico a los causales de la problemática de la baja ejecución de la inversión pública. Se programaron entrevistas teniendo en cuenta la disponibilidad de tiempo, con un promedio de 15 minutos por entrevista. Siendo la programación de las entrevistas de la siguiente manera:

Tabla 4

Programación de entrevistas

Nº	Unidades Orgánicas	Cargo	Características
1	Subgerencia de Programación Multianual de Inversiones	Jefe	
2	Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano	Jefe	
3	Gerencia de Administración y Finanzas	Jefe	Actores involucrados directamente en la gestión de inversiones
4	Unidad de Abastecimientos y Servicios Auxiliares	Especialista	
5	Subgerencia de formulación, estudios y proyectos	Jefe	

3.6. Análisis de datos

Con el propósito de examinar los datos de este estudio, se recolectaron datos mediante entrevistas, revisión de documentos y fuentes secundarias, principalmente del Banco de

Inversiones del MEF, el Sistema Electrónico de Adquisiciones del Estado (Seace) y el portal de transparencia económica. Para el análisis, se utiliza principalmente el análisis estadístico descriptivo.

3.7. Consideraciones éticas

Al adherirse meticulosamente a las directrices establecidas por la Universidad Nacional Federico Villarreal, esta investigación demuestra compromiso y responsabilidad en el proceso de datos que se alcanzaron.

Los datos recopilados también sirvieron de base para generar las discusiones, conclusiones y recomendaciones pertinentes. Asimismo, se cumplió con el principio de veracidad al referenciar de manera precisa a todos los autores aludidos en el estudio, persiguiendo las directrices de las Normas APA 7.

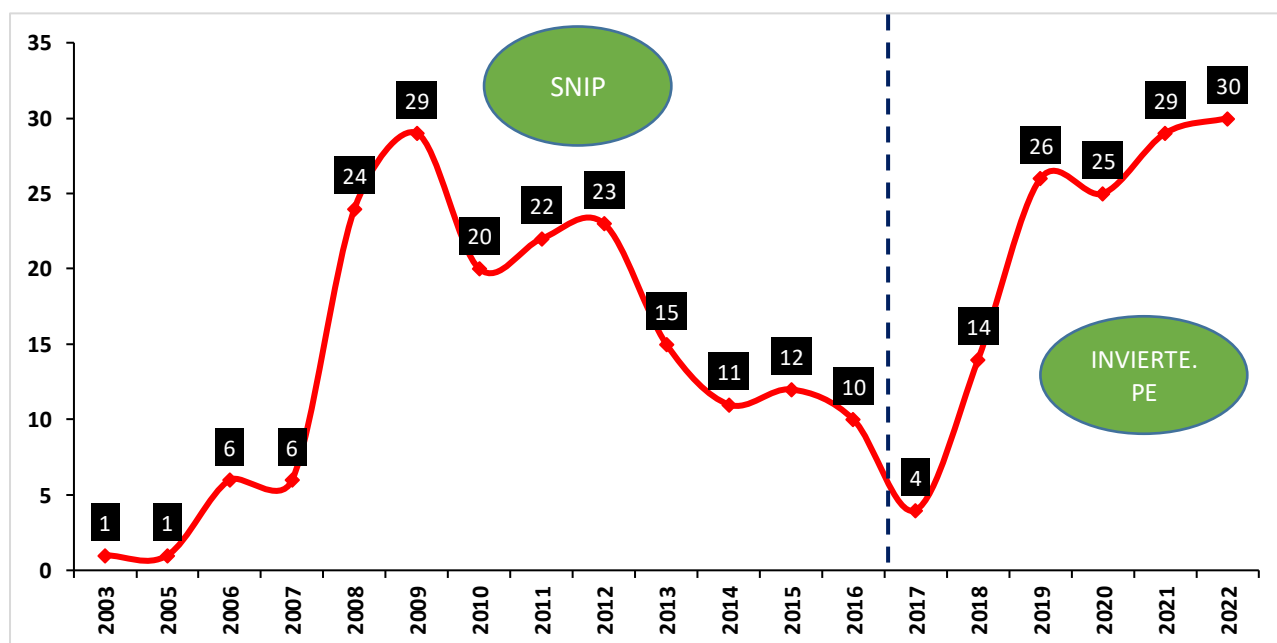
IV. RESULTADOS

4.1. Del análisis de la inversión pública

De acuerdo con el Banco de Inversiones del MEF, se han documentado 308 proyectos de inversión destinados a la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista, formulados por los tres niveles de gobierno entre los años 2003 y 2022. La Figura 8 ilustra que hasta el año 2017 se consignaron 180 inversiones en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), mientras que en el marco del INVIERTE.PE se han registrado 128 inversiones.

Figura 9

Cantidad de inversiones registradas por los tres niveles de gobierno para la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista



Se observa que el mayor porcentaje de inversiones desarrollados en el marco del SNIP es del 59.42% frente a un 40.58% que corresponden a inversiones desarrolladas en el ámbito del sistema nuevo INVIERTE.PE, dichas diferencias se deben a que el SNIP estuvo vigente una mayor cantidad de años encontrándose la mayoría de las inversiones activas.

Tabla 5

Cantidad de inversiones registradas según marco normativo Municipalidad Distrital de San Juan Bautista

MARCO DE LA INVERSION	ACTIVO		CERRADO		TOTAL	%
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%		
INVIERTE	107	53.23%	18	16.82%	125	40.58%
2017		0.00%	1	0.93%	1	0.32%
2018	11	5.47%	3	2.80%	14	4.55%
2019	20	9.95%	6	5.61%	26	8.44%
2020	18	8.96%	7	6.54%	25	8.12%
2021	28	13.93%	1	0.93%	29	9.42%
2022	30	14.93%		0.00%	30	9.74%
SNIP	94	46.77%	89	83.18%	183	59.42%
2003	1	0.50%		0.00%	1	0.32%
2005	1	0.50%		0.00%	1	0.32%
2006	6	2.99%		0.00%	6	1.95%
2007	4	1.99%	2	1.87%	6	1.95%
2008	13	6.47%	11	10.28%	24	7.79%
2009	11	5.47%	18	16.82%	29	9.42%
2010	10	4.98%	10	9.35%	20	6.49%
2011	7	3.48%	15	14.02%	22	7.14%
2012	9	4.48%	14	13.08%	23	7.47%
2013	9	4.48%	6	5.61%	15	4.87%
2014	4	1.99%	7	6.54%	11	3.57%
2015	9	4.48%	3	2.80%	12	3.90%
2016	8	3.98%	2	1.87%	10	3.25%
2017	2	1.00%	1	0.93%	3	0.97%
Total	201	100.00%	107	100.00%	308	100.00%

En cuanto al estado de la inversión se aprecia que hay un 65.26% de inversiones activas frente a un 34.74% de inversiones cerradas. Asimismo, gran parte de las inversiones se encuentran viables.

Tabla 6

Cantidad de inversiones registradas según estado y situación de la inversión

ESTADO	SITUACION			TOTAL	%
	APROBADO	EN	VIABLE		
FORMULACION					
ACTIVO	39	2	160	201	65.26%
CERRADO	15		92	107	34.74%
TOTAL	54	2	252	308	100.00%

De otro lado se observa que la gran generalidad de las inversiones se encuentra en el horizonte de gobierno local con una representación del 74.03%, seguido por el gobierno regional y nacional ambos con una representación del 12.99%. Cabe señalar que la mayoría de las inversiones se encuentran en un escenario factible.

Tabla 7

Cantidad de inversiones registradas según estado de inversión y nivel de gobierno

NIVEL DE GOBIERNO	ESTADO DE LA INVERSION		TOTAL	%
	ACTIVO	CERRADO		
GL	137	91	228	74.03%
GN	33	7	40	12.99%
GR	31	9	40	12.99%
TOTAL	201	107	308	100.00%

Asimismo, en cuanto a inversiones que registran ejecución financiera, el monto viable asciende a 635 millones, sin embargo, el monto actualizado asciende a 833 millones, en consecuencia, el ratio del costo actualizado en relación al monto viable se incrementa en 31%. El gobierno regional representa el mayor ratio (71%), seguido del gobierno local y el gobierno nacional con ratios de 26% y 14% respectivamente.

Tabla 8

Cantidad de inversiones registradas: Monto Viable VS Monto Actualizado

NIVEL DE GOBIERNO	CANTIDAD	MONTO VIABLE	COSTO ACTUALIZADO	VAR %
GL	198	313,562,100.31	395,387,838.78	26%
GN	12	194,929,023.65	221,258,781.77	14%
GR	29	126,610,656.53	216,915,415.40	71%
Total	239	635,101,780.49	833,562,035.95	31%

Respecto a inversiones con ejecución de gasto por funciones se observa 238 inversiones de los 3 niveles de gobierno en términos de cantidad y costo actualizado por función. Las inversiones más representativas pertenecen a las divisiones de transporte, saneamiento, formación y cultura y deporte los cuales agrupan el 39.75%, 8.37%, 7.95% y el 5.86% de inversiones respectivamente, es decir representan el 62% del total de inversiones, en cuanto al monto actualizado estas inversiones representan el 17.29%, 6.32%, 10.99% y 4.81% respectivamente.

Tabla 9

Cantidad de inversiones registradas según funciones y estado de la inversión con ejecución de gasto

FUNCIONES	ESTADO DE LA INVERSION		TOTAL	%	COSTO ACTUALIZADO	%
	ACTIVO	CERRADO				
ADMINISTRACION Y PLANEAMIENTO	2		2	0.84%	5,335,087	0.64%
AGRARIA	2		2	0.84%	7,712,326	0.93%
AGROPECUARIA	7	1	8	3.35%	81,719,515	9.80%
AMBIENTE	6	6	12	5.02%	105,062,511	12.60%
ASISTENCIA Y PREVISION SOCIAL	2		2	0.84%	9,507,789	1.14%
COMERCIO	1	1	2	0.84%	293,036	0.04%
COMUNICACIONES	1		1	0.42%	107,772,149	12.93%
CULTURA Y DEPORTE	11	3	14	5.86%	40,086,702	4.81%
DEFENSA Y SEGURIDAD NACIONAL		1	1	0.42%	609,899	0.07%
EDUCACIÓN	9	10	19	7.95%	91,574,103	10.99%
EDUCACION Y CULTURA	2	3	5	2.09%	4,850,794	0.58%
ENERGÍA		1	1	0.42%	116,503	0.01%
ORDEN PÚBLICO Y SEGURIDAD	3	2	5	2.09%	27,408,076	3.29%
PLANEAMIENTO, GESTIÓN Y RESERVA DE CONTINGENCIA	8	4	12	5.02%	46,690,718	5.60%
PROTECCIÓN SOCIAL	3	5	8	3.35%	3,598,735	0.43%
SALUD	4	5	9	3.77%	10,185,981	1.22%
SALUD Y SANEAMIENTO	4	3	7	2.93%	80,562,974	9.66%
SANEAMIENTO	13	6	20	8.37%	52,697,948	6.32%
TRABAJO	5	1	6	2.51%	1,081,615	0.13%
TRANSPORTE	49	46	95	39.75%	144,113,929	17.29%
VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO	7	1	8	3.35%	12,581,645	1.51%
TOTAL	139	99	238	100.00%	833,562,036	100.00%

En cuanto a la clasificación por rango de inversión, se observa que las inversiones pequeñas de hasta 1 millón son las que predominan con un 62%, seguidas de inversiones

ubicadas en el rango de 1 hasta 2 millones que representan un 13%, las inversiones en el rango de 2 a 10 millones representan un 19% del total. Por otro lado, las inversiones de mayor envergadura apenas constituyen el 6%.

Tabla 10

Inversiones activas y cerradas con gasto según rango de inversión

RANGO DE INVERSIÓN	ESTADO DE LA INVERSIÓN		TOTAL	%
	ACTIVO	CERRADO		
De 0 hasta 1 millón	81	67	148	62%
De 1 hasta 2 millones	16	14	30	13%
De 2 hasta 10 millones	27	18	45	19%
Mas de 10 millones	15	0	15	6%
TOTAL	139	99	238	100%

En cuanto a la clasificación por rango de realización financiera se debe prestar atención que solo el 10.5% de las inversiones registra ejecución de gasto mayor al 100%, es decir una mínima cantidad de inversiones han logrado una ejecución deseable, asimismo el 44.54% de las inversiones registra ejecución de gasto en el intervalo comprendido entre el 75% y 100%, es decir la tercera parte de las inversiones se encuentran o se quedaron próximos a culminar. Por otro lado, el mayor porcentaje de las inversiones (45%) la ejecución del gasto alcanza hasta el 75%, lo que evidencia un problema fundamental en lo que respecta a la continuidad y finalización de las inversiones.

Tabla 11

Inversiones activas y cerradas con gasto según rango de ejecución de gasto

RANGO % DE EJECUCIÓN FINANCIERA	ESTADO DE LA INVERSIÓN		TOTAL	%
	ACTIVO	CERRADO		
0-25%	54	11	65	27.31%
25%-50%	9	6	15	6.30%
50%-75%	17	10	27	11.34%
75%-100%	53	53	106	44.54%
100%-125%	5	17	22	9.24%
125%-150%	1	2	3	1.26%
Total	139	99	238	100.00%

En cuanto a la ejecución financiera de las inversiones en la subsiguiente tabla se muestran el valor viable, el costo actualizado, el devengado acumulado y en consecuencia el avance financiero acumulado al año 2022. Se aprecia que durante dicho periodo se registra un gasto financiero solo del 58%.

Tabla 12

Inversiones con ejecución financiera durante el periodo 2003-2022

AÑOS	CANTIDAD	MONTO VIABLE	COSTO ACTUALIZADO	DEVENGADO ACUMULADO	AVANCE FINANCIERO DE LA INVERSION
2004	1	9,396,106	9,396,106	4,732,767	50%
2005	1	3,300,000	3,300,000	2,017,844	61%
2006	3	3,813,355	3,813,355	3,863,664	101%
2007	4	6,846,922	6,846,922	795,116	12%
2008	21	118,959,369	121,223,797	74,825,665	62%
2009	27	23,801,099	26,064,954	19,738,181	76%
2010	17	21,107,814	24,330,391	15,393,865	63%
2011	17	20,240,927	25,818,305	23,439,118	91%
2012	26	92,621,505	193,119,472	165,941,331	86%
2013	15	30,107,084	38,138,079	36,513,030	96%
2014	12	15,072,862	21,000,960	19,453,214	93%
2015	9	46,121,338	68,162,343	36,043,254	53%
2016	6	28,787,268	38,600,640	27,441,901	71%
2017	5	13,645,459	14,532,249	6,701,268	46%
2018	9	6,739,202	40,396,710	7,080,943	18%
2019	21	84,361,219	83,106,422	15,943,886	19%
2020	16	71,782,894	75,038,126	16,994,900	23%
2021	12	11,036,465	11,691,537	2,910,230	25%
2022	17	27,360,891	28,981,668	3,077,667	11%
TOTAL	239	635,101,780	833,562,036	482,907,845	58%

En esa línea durante el periodo 2017-2022 en total se tienen 80 inversiones realizadas por los tres niveles de gobierno a favor de la Municipalidad Distrital, siendo proyectos de inversión e IOARRs, con un gasto total que asciende a S/ 52,708,894 y un porcentaje de realización del expendio de inversión promedio de solo el 21%.

Tabla 13

Inversiones con ejecución financiera durante el periodo Invierte, 2017 - 2022

AÑOS	CANTIDAD	MONTO VIABLE	COSTO ACTUALIZADO	DEVENGADO ACUMULADO	AVANCE FINANCIERO DE LA INVERSION
2017	5	13,645,459	14,532,249	6,701,268	46%
2018	9	6,739,202	40,396,710	7,080,943	18%
2019	21	84,361,219	83,106,422	15,943,886	19%
2020	16	71,782,894	75,038,126	16,994,900	23%
2021	12	11,036,465	11,691,537	2,910,230	25%
2022	17	27,360,891	28,981,668	3,077,667	11%
TOTAL	80	214,926,131	253,746,712	52,708,894	21%

Ahora tomando en cuenta las inversiones consignadas únicamente en el banco de inversiones del Invierte.pe por la Municipalidad se tiene un sistémico de 65 inversiones ejecutadas durante el periodo 2017-2022 con un costo actualizado de S/ 163,337,988.72, un presupuesto institucional modificado de S/ 41,574,503 de los cuales se devengo un total de S/ 33,207,607.11, registrando una ejecución presupuestal promedio del 80%.

Tabla 14

Inversiones ejecutadas en el marco del Invierte.pe, 2017-2022 por la MD San Juan Bautista

AÑOS	CANTIDAD	COSTO ACTUALIZADO	PIM 2017-2022	DEVENGADO ACUMULADO	AVANCE %
2017	1	399,000.00	399,000.00	399,000.00	100%
2018	7	40,367,899.92	9,104,131.00	7,053,293.17	77%
2019	17	42,156,959.89	18,874,405.00	15,640,632.57	83%
2020	11	39,740,923.73	6,812,104.00	4,126,783.93	61%
2021	13	12,015,449.60	3,172,260.00	2,930,230.17	92%
2022	16	28,657,755.58	3,212,603.00	3,057,667.27	95%
Total	65	163,337,988.72	41,574,503.00	33,207,607.11	80%

A continuación, se muestra el costo actualizado de las inversiones ejecutadas en el periodo 2017 – 2022, el gasto acumulado y el presupuesto institucional modificado. Con dicha información se obtiene un saldo pendiente por ejecutar para los próximos años equivalente a más de 82 millones de soles.

Tabla 15*Costo Actualizado, Ejecución Acumulada y Saldo por Ejecutar - Periodo 2017-2022*

N° DE INVERSIONES	COSTO ACTUALIZADO	DEVENGADO ACUMULADO	PIM 2017-2022	PIM 2023	SALDO POR EJECUTAR
65	163,337,988.72	33,207,607.11	41,574,503.00	5,629,395.00	82,926,483.61

En la siguiente tabla, se muestra la columna del saldo por ejecutar por estado de la inversión, ahí se puede observar que de las 65 inversiones ejecutadas en el marco del Invierte.pe por la MD San Juan Bautista en el periodo 2017-2022, se tiene 13 inversiones cerradas, en consecuencia, el saldo programado para su ejecución ya no se realizara.

Tabla 16*Saldo por Ejecutar - Periodo 2017-2022 según estado de la inversión*

ESTADO DE LA INVERSION	CANTIDAD	COSTO ACTUALIZADO	DEVENGADO ACUMULADO	PIM 2017-2022	PIM 2023	SALDO POR EJECUTAR
ACTIVO	52	146,969,626.19	26,834,370.25	31,636,879.00	5,629,395.00	82,868,981.94
CERRADO	13	16,368,362.53	6,373,236.86	9,937,624.00	0.00	57,501.67
Total	65	163,337,988.72	33,207,607.11	41,574,503.00	5,629,395.00	82,926,483.61

En la siguiente tabla se observa que de las 65 inversiones realizadas en el marco del Invierte durante los años 2017 – 2022, el 36,92% pertenecen al sector transportes, el 13.85% a Cultura y deporte, 12.31% a la función Saneamiento y el 10.77% al sector Vivienda y desarrollo urbano. Por otro lado, fueron los sectores transporte, cultura y deporte y Residencia y progreso de urbe los que obtuvieron un mayor presupuesto programado.

Tabla 17

Inversiones ejecutadas por función en el marco del Invierte, 2017-2022

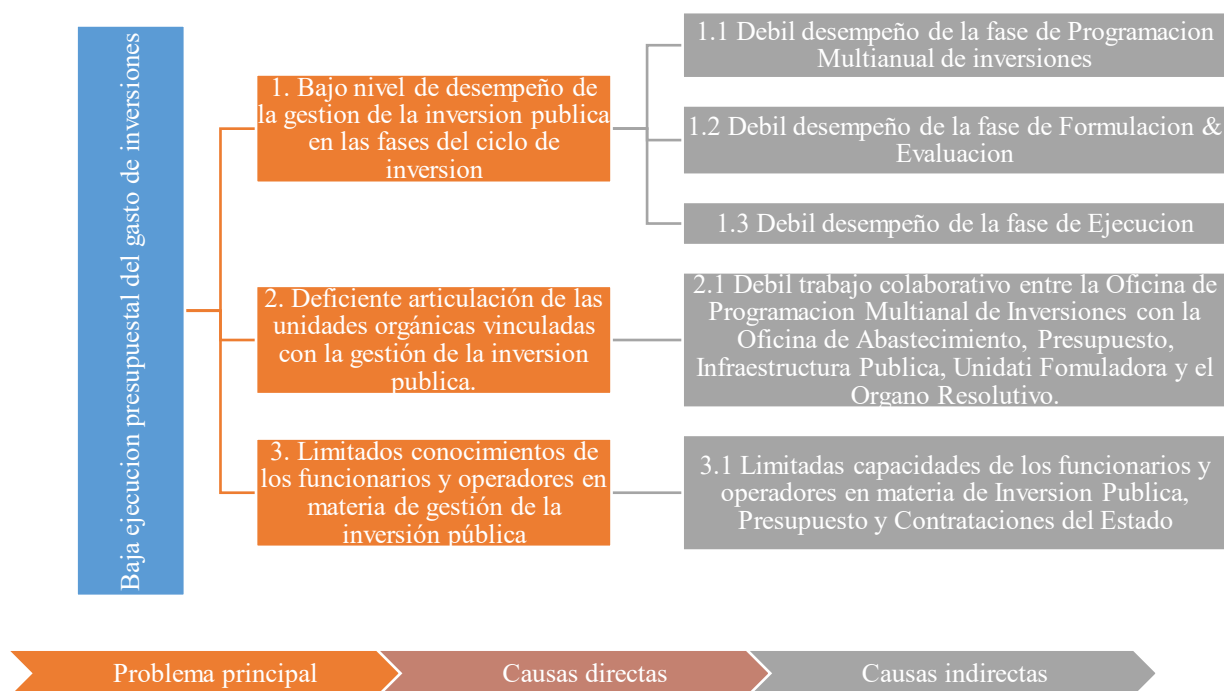
FUNCION	CANTIDAD	%	PIM 2017-2022	DEVENGADO ACUMULADO	AVANCE %
AMBIENTE	3	4.62%	900,590.00	769,390.00	85%
CULTURA Y DEPORTE	9	13.85%	5,545,336.00	4,446,758.75	80%
EDUCACIÓN	1	1.54%	95,000.00	57,000.00	60%
ORDEN PÚBLICO Y SEGURIDAD	3	4.62%	206,157.00	195,064.00	95%
PLANEAMIENTO, GESTIÓN Y RESERVA DE CONTINGENCIA	2	3.08%	2,567,337.00	1,673,475.96	65%
PROTECCIÓN SOCIAL	1	1.54%	63,980.00	25,994.00	41%
SALUD	1	1.54%	30,000.00	30,000.00	100%
SANEAMIENTO	8	12.31%	2,800,574.00	2,017,662.25	72%
TRABAJO	6	9.23%	1,185,304.00	914,035.49	77%
TRANSPORTE	24	36.92%	23,101,070.00	19,023,004.14	82%
VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO	7	10.77%	5,079,155.00	4,055,222.52	80%
Total	65	100.00%	41,574,503.00	33,207,607.11	80%

Asimismo, en la tabla que se muestra a continuación se observa que la mayor cantidad de inversiones (68%) ejecutadas en el marco del *invierte.pe* se concentra en el rango de 0 a 1 millón de soles, seguidas por inversiones que se ubican en el rango de más de 1 hasta 10 millones con una representación del 30%. De otro lado se aprecia que solo el 2% del total de inversiones ejecutadas en el marco del *invierte.pe* tiene un monto de inversión mayor a los 10 millones. Así mismo se aprecia que el mayor incremento de los costos se produjo en el rango de 2 a 10 millones.

Tabla 18
Inversiones ejecutadas según rango de inversión

RANGO DE INVERSIÓN	CANTIDAD	%	MONTO VIABLE	COSTO ACTUALIZADO	INCREMENTO %
De 0 hasta 1 millón	44	68%	16,274,196	17,582,980	8%
Mas de 1 hasta 2 millones	8	12%	11,633,489	10,893,554	-6%
Mas de 2 hasta 10 millones	12	18%	74,744,199.69	109,201,983.98	46%
Mas de 10 hasta 26 millones	1	2%	25,659,470.60	25,659,470.60	0%
TOTAL	65	100%	128,311,355.02	163,337,988.72	27%

A raíz del análisis de la información secundaria y de las entrevistas efectuadas, se logró identificar las siguientes causas: Débil desempeño de la gestión de la inversión pública en las fases del ciclo de inversión, deficiente articulación de las unidades orgánicas vinculadas a la gestión de inversiones y limitados conocimientos de los funcionarios y operadores en materia de gestión de la inversión pública y así mismo se analizaron las causas indirectas que la originan, haciendo uso de la metodología del marco lógico a continuación se sintetiza lo mencionado en la siguiente imagen:

Figura 10*Baja ejecución presupuestal del gasto de inversiones*

En consecuencia, es esencial abordar cada una de estas causas a fin de realizar una propuesta de mejora en materia de gestión de inversiones los mismos que afectan a la ejecución presupuestal.

4.1.1. Bajo nivel de desempeño de la gestión de la inversión pública en las fases del ciclo de inversión

4.1.1.1. Fase de la programación multianual de inversiones. En esta sección, se examina las fases 2020-2022, 2021-2023 y 2022-2024 del PMI, teniendo en cuenta los criterios de priorización y el diagnóstico de brechas, insumos claves para la elaboración de la PMI.

4.1.1.1.1. Inconsistente distribución de la PMI por tamaño de inversión. Como se aprecia en la siguiente tabla la carpeta de inversiones de los periodos 2020-2022; 2021-2023 y 2022-2024 estuvieron conformados por 17, 31 y 51 inversiones respectivamente, con montos de inversión correspondientes a S/ 63,098,009; S/ 145,238,457 y S/ 216,123,546 respectivamente. De otro lado se observa que los proyectos de inversión se llevan la mayor parte de las inversiones programadas, le sigue las IOARRs.

Tabla 19

cartera de inversiones

TIPO DE INVERSION	PMI 2020-2022		PMI 2021-2023		PMI 2022-2024	
	CANT	COSTO ACTUALIZADO	CANT	COSTO ACTUALIZADO	CANT	COSTO ACTUALIZADO
INVERSIONES IOARR	3	848,433	2	1,576,308	7	2,654,690
PROYECTO DE INVERSION	14	62,249,576	29	143,662,149	44	213,468,856
TOTAL	17	63,098,009	31	145,238,457	51	216,123,546

Al analizar la cartera de inversiones multianual se observa que la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista ha venido programando pequeñas inversiones, cuyos valores percapitas van desde los 3.7 MM, 4.6 MM y 4.2 MM para el periodo 2020 – 2022; 2021-2023 y 2022-2024 respectivamente, en consecuencia, al ser de menor escala de inversión se espera que los resultados sean de menor impacto en el cierre de brechas.

4.1.1.1.2. Inconsistencias en programación multianual de inversiones por orden de prelación. La composición de las carteras de inversión según el orden de prioridad especificado por Invierte.pe es otra consideración importante a lo largo de la fase de programación multianual de inversiones. En la siguiente tabla se presenta dicha composición para los 3 periodos en estudio.

Tabla 20

Composición de la PMI 2020-2022, 2021-2023 y 2022-2024 según orden de la prelación

ORDEN DE PRELACION	PMI 2020-2022		PMI 2021-2023		PMI 2022-2024	
	CANT	COSTO ACTUALIZ	CANT	COSTO ACTUALIZ	CANT	COSTO ACTUALIZADO
EJECUCIÓN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN	7	36,555,853	28	144,246,475	42	171,128,703
IDEA	10	26,542,156	3	991,982	7	43,927,543
					2	1,067,300
TOTAL	17	63,098,009	31	145,238,457	49	215,056,246

Al respecto cabe resaltar lo siguiente: En la PMI 2020-2022 predominaron aquellas inversiones que están en la fase de F&E, seguidas de aquellas inversiones con ejecución física que culminaron o están próximas por terminar, sin embargo, en cuanto a las inversiones que culminaron su ejecución física ninguna cuenta con registro de cierre correspondiente.

En la PMI 2021-2023 predominaron aquellas inversiones con ejecución física que culminaron o están próximas por terminar, seguidas de aquellas inversiones que se encuentran en la fase de formulación y evaluación, del mismo modo en cuanto a aquellas inversiones que culminaron su ejecución física, es decir aquellas que ya se hallaban en la parte final y cercanas a su liquidación y cierre, de acuerdo a la información reportada por el banco de inversiones solo el 26% cuenta con el cierre correspondiente.

En la PMI 2022-2024 predominaron aquellas inversiones con ejecución física que culminaron o están próximas por terminar, seguidas de aquellas inversiones que se encuentran en la fase de formulación y evaluación y aquellas que se encontraban a nivel de idea, de igual manera en cuanto a aquellas inversiones que culminaron sus ejecución física, es decir aquellas que ya se hallaban en la parte final y cercanos a su liquidación y cierre, de acuerdo a la averiguación reportada por el banco de inversiones solo el 50% de las inversiones cuenta con registro de cierre correspondiente.

Como se puede apreciar, es posible que no se esté garantizando la continuidad de las inversiones o que estas no estén cumpliendo con el cronograma establecido en la Programación Multianual de Inversiones para los periodos 2020-2022, 2021-2023 y 2022-2024. En este sentido, es importante resaltar que la responsabilidad de realizar la programación multianual y llevar a cabo un seguimiento constante de las inversiones recae en la Oficina de Programación Multianual de Inversiones (OPMI).

4.1.1.1.3. Programación de inversiones de las PMI 2020-2022; 2021-2023 y 2022-2024 no guarda relación con lo realmente formulado y ejecutado en los años 2020, 2021 y 2022. Al efectuar el análisis comparativo de la formulación y ejecución programados en las PMI versus lo realmente ejecutado según el SIAF para los años 2020, 2021 y 2022 se evidencian fuertes diferencias tal como se muestran en lo sucesivo en esta tabla.

Tabla 21

Programación de inversiones de las PMI 2020-2022 vs lo realmente formulado/ejecutado

Ciclo de la inversión	Programación PMI 2020-2022		Formulación / Ejecución	
	Año 2020		Año 2020	
	Cantidad	Monto de inversión	Cantidad	Monto de inversión/Devengado
En formulación	10	26,542,156	13	41,180,172
En ejecución	7	36,555,853	33	17,444,312

Fuente: Cartera de Inversiones del Programa Multianual de Inversiones 2020-2022, 2021-2023 y 2022-2024 Consulta Avanzada del Banco de Inversiones; Consulta Amigable del Portal de Transparencia Económica - Ministerio de Economía y Finanzas. Elaboración propia.

De la tabla anterior se aprecia que en la cartera de inversiones 2020-2022 el gobierno local mediante la Oficina de Programación Multianual de Inversiones (OPMI) había programado para la fase de ejecución 10 inversiones viables con un monto de inversión superior a los 26 millones, no obstante, según la información del banco de inversiones se evidencia que para el año 2020 todavía continuaron declarándose viables 13 inversiones.

Del mismo modo se programó la ejecución de 7 inversiones con un monto de S/ 36,555,853 que si lo contrastamos con la información registrada en el Sistema Integrado de Administración Financiera se evidencia que existe una enorme diferencia ya que para dicho año se ejecutaron 33 inversiones con un devengado ascendente a S/ 17,444,312.

De igual manera para el periodo 2021-2023 se aprecia que en la cartera de inversiones se programaron 3 inversiones para la fase de ejecución con un monto de inversión de S/ 991,982, no obstante, si lo contrastamos con la información del banco de inversiones se evidencia que para el año 2021 todavía continuaron declarándose viables 14 inversiones.

Asimismo, se programó la ejecución de 28 inversiones con un monto de S/ 144,246,475 que si lo contrastamos con la información registrada en el Sistema Integrado de Administración Financiera se evidencia que existe una fuerte diferencia ya que para dicho año se ejecutaron 46 inversiones con un devengado ascendente a S/ 6,019,396.

Tabla 22

Programación PMI 2021-2023 vs lo realmente formulado/ejecutado

	Programación PMI 2021-2023		Formulación / Ejecución	
	Año 2021		Año 2021	
Estado de la inversión	Cantidad	Monto de inversión	Cantidad	Monto de inversión/Devengado
En formulación	3	991,982	14	12,854,631
En ejecución	28	144,246,475	46	6,019,396

También para la PMI 2022-2024 se programó para la fase de ejecución 7 inversiones con un monto de inversión de S/ 43,927,543 no obstante, según la información del banco de inversiones se evidencia que para el año 2021 todavía continuaron declarándose viables 25 inversiones.

Del mismo modo se programó la ejecución de 42 inversiones con un monto de S/ 171,128,703 que si lo contrastamos con la información registrada en el Sistema Integrado de Administración Financiera se evidencia que existe diferencia ya que para dicho año se ejecutaron 61 inversiones con un devengado ascendente a S/ 14,452,506.

Tabla 23
Programación PMI 2022-2024 vs lo realmente formulado/ejecutado

Programación PMI 2022-2024			Formulación / Ejecución	
Estado de la inversión	Año 2022		Año 2022	
	Cantidad	Monto de inversión	Cantidad	Monto de inversión/Devengado
En formulación	7	43,927,543	25	32,751,457
En ejecución	42	171,128,703	61	14,452,506

Fuente: Cartera de Inversiones del Programa Multianual de Inversiones 2020-2022, 2021-2023 y 2022-2024 Consulta Avanzada del Banco de Inversiones; Consulta Amigable del Portal de Transparencia Económica - Ministerio de Economía y Finanzas. Elaboración propia.

Por todo lo anteriormente descrito en cuanto a la fase de Programación Multianual de Inversiones se concluye que no se ha venido cumpliendo con lo programado en la PMI 2020-2022; 2021-2023 y 2022-2024, así también denota la falta de seguimiento de las inversiones por parte de la OPMI, el cual ha traído como consecuencia un notorio incremento en la fase de formulación y evaluación, así como en la fase de ejecución de las inversiones.

Ahora bien, cabe señalar que parte de ese incremento obedece a las incorporaciones no previstas inicialmente durante el año o también a una limitada identificación de ideas o propuestas de inversión, con lo cual no se estaría asegurando el cumplimiento del cierre de brechas, que en última instancia constituye el fin de toda intervención.

Del mismo modo lo mencionado anteriormente también se refuerza con la opinión de los entrevistados, especialistas en gestión de inversiones:

«[...]el limitado presupuesto limita que se programen las inversiones. Al parecer siento que la norma se contradice, cuando señala por ejemplo que se programen estudios para que continúen con el ciclo de inversión, pero al no haber presupuesto, éstas se tengan que postergar o quizás eliminar, para ser reemplazados por aquellas inversiones que no estaban previstas, que dicho sea de paso debería ser la excepción a la regla y no una práctica muy recurrente ya que distorsiona la cartera de inversiones».

«[...] se programa por programar. Por ejemplo, hay muchos proyectos programados pero que nunca se formulan mucho menos se ejecutan, en comparación con otros nuevos proyectos que no estaban en la programación pero que al final se priorizan y se ejecutan. Debería establecerse filtros para que se respete lo programado, las modificaciones son importantes, pero no debería ser muy frecuente».

«[...] he notado que no todo lo que hace en la programación multianual con un enfoque para 3 años, se formula y posteriormente se ejecuta. Se programan muchas veces una gran cantidad de inversiones ya sea a nivel de ideas, a nivel de proyectos viables o incluso con expedientes técnicos, para que luego se modifiquen y se hagan otras inversiones que no estaban planificadas y muchas de ellas son de menor envergadura que no contribuyen al cierre de brechas y peor aún a la ejecución del gasto».

«[...] uno de los mayores problemas es que no se programan inversiones que implican un efectivo cierre de brechas, muy al contrario, se priorizan otros proyectos mediante la opción de inversiones no previstas».

4.1.1.2. Fase de formulación y evaluación. Otra de las etapas del ciclo de inversión en el marco del Invierte.pe es ésta y resulta ser crucial a la hora de explicar el nivel de realización de la inversión. A continuación, se realizará un análisis minucioso de aspectos como la atomización de las inversiones, la calidad de las inversiones, aquellas que estando aprobadas no inician su ejecución o aquellas que fueron cerradas sin iniciar su ejecución, entre otros aspectos importantes.

4.1.1.2.1. Atomización de las inversiones El incremento en la cantidad de proyectos de menor escala demanda que la administración pública dedique sus recursos, que ya son limitados, a su gestionar los mismos. Esto implica la necesidad de contratar servicios para elaborar el perfil del proyecto, preparar el expediente técnico, así como adjudicar contratos para la ejecución y supervisión de la obra. En pocas palabras, la rapidez y eficacia de la oferta

pública se ven negativamente afectadas por el elevado coste administrativo que conlleva la supervisión de un inventario que comprende varias iniciativas de menor envergadura.(El Comercio, 2018)

Cuando el presupuesto de un proyecto es inferior a S/1 millón, se considera pequeño. Cuando el presupuesto se sitúa entre S/1 millón y S/10 millones, se considera mediano. De 2007 a 2010, cuando los proyectos pequeños representaban el 73% de la cartera global, bajó al 61% de 2011 a 2014, y luego descendió al 46% de 2015 a 2018. No obstante, dicha reducción ha sido más débil en las municipalidades: la proporción de proyectos pequeños ahí pasó de 77% en 2007-2010, a 65% durante 2011-2014 y a 51% durante 2015-2018. (El Comercio, 2018)

El análisis de las funciones a nivel de gobierno local de 2015 a 2018 revela que la función de Cultura, Deporte y Desarrollo Urbano es la más atomizada, con un 75%. De todas las funciones, esta es la que registra el menor descenso, un 8%, en comparación con 2007-2010. En comparación, la proporción de pequeños proyectos en la función Educación es la más baja, con un 33%, habiendo disminuido desde el 66% entre 2007 y 2010. (El Comercio, 2018)

La función transporte, por el contrario, tiene un nivel de atomización del 44% y es responsable del 25% de todos los proyectos. El descenso del 27% de este nivel en los últimos 12 años es comparable al descenso del 26% de la media nacional. Asimismo, de 2007-2010 a 2015-2018, el porcentaje de pequeños proyectos en la función de saneamiento fue el que más cayó, del 84% al 36%. Por último, el análisis de la atomización de las iniciativas gubernamentales muestra un buen equilibrio, aunque inadecuado. Así pues, rebajar el grado de atomización, todavía muy elevado, será la máxima prioridad del futuro gobierno local. Para conseguirlo, podemos aprender mucho de cómo los sectores de educación y saneamiento gestionaron mejor sus proyectos. (El Comercio, 2018)

Con respecto al nivel de atomización de las inversiones en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista, se puede apreciar que el 68.42% del total de inversiones corresponden a aquellas menores a 1 millón de soles, asimismo se observa que con el nuevo marco normativo del Invierte.pe el grado de atomización de las inversiones se reduce considerablemente pasando de 44.30%(Snip) a 24.12%, dicho resultado podría deberse al mayor cantidad de tiempo en la que estuvo vigente el Snip; no obstante cuando se realiza el análisis por función y fecha de viabilidad o aprobación se evidencia que la gran mayoría de funciones registra mayor nivel de atomización con el nuevo marco normativo con excepción de la función Transporte, así por ejemplo en la función Cultura y deporte el nivel de atomización de las inversiones aumenta de 2.19% a 3.51%, en la función saneamiento también se incrementa pasando del 2.19% a 4.82% y en la función Vivienda y Desarrollo Urbano se incrementa de 0.88% a 4.39%.

Tabla 24

Participación de proyectos pequeños según marco normativo y por funciones para la MD San Juan Bautista

RANGO DE INVERSION/FUNCION	MARCO				Total	%
	INVIERTE		SNIP			
	Cantidad	%	Cantidad	%		
0-1,000,000.00 (Un millón)	55	24.12%	101	44.30%	156	68.42%
AMBIENTE	2	0.88%	6	2.63%	8	3.51%
ASISTENCIA Y PREVISION SOCIAL		0.00%	1	0.44%	1	0.44%
COMERCIO		0.00%	2	0.88%	2	0.88%
CULTURA Y DEPORTE	8	3.51%	5	2.19%	13	5.70%
DEFENSA Y SEGURIDAD NACIONAL		0.00%	1	0.44%	1	0.44%
EDUCACIÓN		0.00%	9	3.95%	9	3.95%
EDUCACION Y CULTURA		0.00%	3	1.32%	3	1.32%
ENERGÍA		0.00%	1	0.44%	1	0.44%
ORDEN PÚBLICO Y SEGURIDAD	1	0.44%	1	0.44%	2	0.88%
PLANEAMIENTO, GESTIÓN Y RESERVA DE CONTINGENCIA	3	1.32%	6	2.63%	9	3.95%
PROTECCIÓN SOCIAL	1	0.44%	6	2.63%	7	3.07%
SALUD		0.00%	2	0.88%	2	0.88%
SALUD Y SANEAMIENTO		0.00%	4	1.75%	4	1.75%
SANEAMIENTO	11	4.82%	5	2.19%	16	7.02%
TRABAJO	6	2.63%		0.00%	6	2.63%

TRANSPORTE	13	5.70%	47	20.61%	60	26.32%
VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO	10	4.39%	2	0.88%	12	5.26%

Fuente: Consulta Avanzada del Banco de Inversiones - Ministerio de Economía y Finanzas (información al 13.01.2023). Elaboración propia

En ese sentido, se aprecia que se desaprovecharon economías de escala, que hubieran podido generar importantes ahorros a la entidad, debido a que una contratación de mayor envergadura, por ejemplo, implica menores gastos administrativos y su impacto social es de mayor alcance porque tiene un enfoque territorial a diferencia de un pequeño proyecto cuyo impacto social es muy limitado.

4.1.1.2.2. Baja calidad de la formulación de inversiones. Una mala programación a causa de un deficiente diagnóstico y criterios de priorización, así como una deficiente formulación de estudios de preinversión e inversión, los cuales gatillan en obras paralizadas, arbitrajes y demás problemas contractuales y si a ello le sumamos una deficiente operación y mantenimiento de los activos generados, provocan definitivamente el descontento de la ciudadanía al no recibir los servicios de manera oportuna y con la calidad esperada. (Escaffi & Parihuana Barrios, 2022).

En un estudio realizado por la Dirección General de Programación Plurianual de Inversiones, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) buscó evaluar la eficacia de las declaraciones de viabilidad otorgada a las inversiones (proyecto de inversión e IOARR) para 2018 y 2019. Para ello se crearon las matrices de evaluación. En esta investigación se tuvo en cuenta el material técnico, incluidos los formularios de registro junto con los documentos analíticos de los estudios de preinversión. Se examinaron 1.300 IOARR y 1.332 proyectos de inversión. Para este propósito, se asignaron puntajes de la siguiente manera:

Tabla 25
Matriz de Evaluación

Grado	Valores
Deficiente	0 - 40
Medio	40 - 80
Adecuado	80 - 100

Fuente: (MEF, 2021)

De acuerdo con la clasificación, una inversión se considera tener una calidad de información adecuada si su puntaje total es igual o superior a 80 puntos. Aquí están los resultados obtenidos para el año 2018:

- En el ámbito del Gobierno Nacional, se destaca que el sector Salud exhibe la mayor calidad de información, con un puntaje de 92.71 puntos, mientras que el sector Transporte muestra el menor puntaje, alcanzando 68.52 puntos.
- A nivel del Gobierno Regional, se observa que el sector Saneamiento obtiene el puntaje más alto, con 85.42 sobre 100 puntos, en contraste, el sector Agricultura registra el puntaje más bajo, con 70.43 puntos.
- Por último, a nivel de Gobiernos Locales, con excepción de los proyectos del sector Saneamiento (82.42 puntos) y Educación (84.21 puntos), todos los demás sectores presentaron no presentaron una calidad de información adecuada.

En cuanto al año 2019, se observaron algunas mejoras en los resultados tanto a nivel de gobierno nacional como regional, con la excepción del sector Agricultura, donde se alcanzó una calidad de información adecuada. Sin embargo, a nivel de gobierno local, solo los sectores de Educación y Saneamiento lograron alcanzar la calidad adecuada.

Según lo analizado se desprende que en esta fase de formulación y evaluación la calidad de información no fue la deseada en los tres niveles de gobierno, debido a que el desarrollo de

las inversiones no ha cumplido con las metodologías generales, específicas y parámetros de evaluación social emitida por la DGPMI del MEF.

Además, para evaluar la calidad del registro y la aprobación de las IOARR, se construyeron matrices de evaluación utilizando los formatos proporcionados por el MEF. La clasificación y asignación de puntajes siguieron la misma metodología que para los proyectos de inversión. En este sentido, los resultados obtenidos para el año 2018 fueron los siguientes:

- En el ámbito del Gobierno Nacional, el sector Saneamiento sobresalió con la mayor calidad de información, obteniendo un puntaje de 95.98, mientras que el sector Agricultura registró el puntaje más bajo, alcanzando los 79.33 puntos.
- A nivel de los Gobiernos Regionales, el sector Saneamiento lideró con el puntaje más alto de 94.46 puntos, en contraste con el sector Salud, que obtuvo el puntaje más bajo de 75.16 puntos.
- En cuanto a los Gobiernos Locales, las IOARR del sector Saneamiento lograron el mayor puntaje con 91.5 puntos, mientras que el sector Educación tuvo las IOARR con la menor calidad de información, obteniendo 75.09 puntos.
- Por otro lado, en los tres niveles de gobierno, los sectores de transporte y saneamiento mantuvieron sistemáticamente un nivel adecuado de calidad de los datos (por encima de 80 puntos).

En cuanto al año 2019, se observaron mejoras en los resultados obtenidos a nivel del gobierno nacional. En el ámbito regional, exceptuando el sector Educación, se logró una calidad de información adecuada. Sin embargo, a nivel local, no se alcanzó la calidad de información adecuada para los sectores de agricultura y Educación.

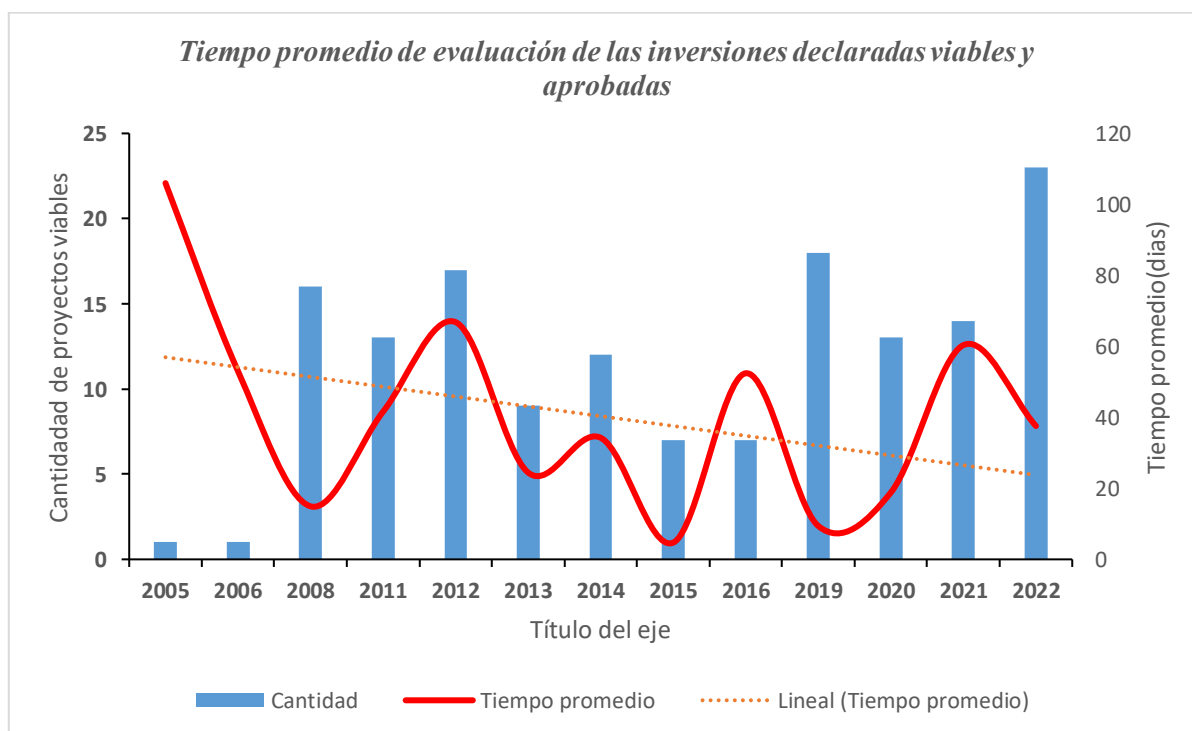
Por consiguiente, en términos generales según los datos analizados se evidencia que la calidad de la información proveniente de la formulación y evaluación de los proyectos no muestra los resultados deseados en todos los niveles de gobierno y sectores explicada en gran

parte por el débil cumplimiento de las metodologías generales, específicas y parámetros de evaluación social emitida por la DGPMI del MEF.

Adicionalmente el tiempo de evaluación promedio de las inversiones declaradas viables u aprobadas también constituye una variable fundamental a tener en cuenta a fin de evaluar la calidad de información proporcionada, en tal sentido un menor tiempo en la evaluación de las inversiones implicaría la falta de un adecuado nivel de rigurosidad en la calidad de evaluación por parte de los profesionales encargados de entregar los resultados. Del mismo modo un excesivo tiempo de evaluación de las inversiones declaradas viables u aprobadas es resultado de la existencia de incertidumbre en la información contenida o las discrepancias existentes entre la OPI y la UF como lo fue en el SNIP. A continuación, se presenta el tiempo promedio de evaluación de las inversiones para la entidad en estudio.

Figura 11

Tiempo promedio de evaluación de las inversiones declaradas viables o aprobadas – MD San Juan Bautista

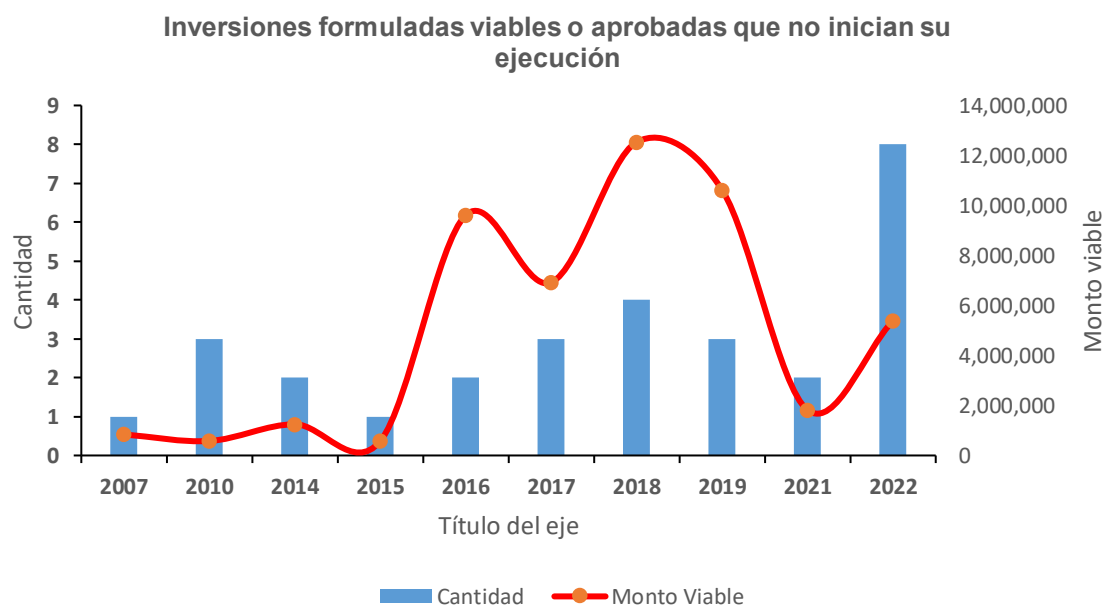


Del gráfico anterior se observa que las inversiones que pertenecieron al marco normativo anterior (SNIP), es decir hasta antes del 2017, presenta un comportamiento irregular en cuanto al tiempo promedio de evaluación, con periodos muy prolongados que incluso superan los 100 días para algunas inversiones. Asimismo, se aprecia que a partir del año 2017 que corresponde al nuevo marco normativo el Invierte.pe, el tiempo promedio de evaluación también presenta un comportamiento irregular, pero con una tendencia es a la baja.

4.1.1.2.3. Inversiones formuladas viables o aprobadas que no inician su ejecución Según la información reportada por el banco de inversiones, de las 228 inversiones declaradas viables u aprobadas para la MD de San Juan Bautista, se registran 29 inversiones entre proyectos e IOARRs comprendidas en los años 2007 – 2022 que no registran devengado o ejecución de gasto.

Figura 12

Inversiones declaradas viables o aprobadas que no presentan gasto – MD San Juan Bautista



Al respecto el artículo 27° de la Directiva General del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, aprobada por la Resolución Directoral N° 001-2019-EF/63.01 establece lo siguiente:

“En el plazo de tres (03) años desde su registro en el Banco de Inversiones, las declaraciones de viabilidad de los proyectos de inversión adquieren legitimidad. Transcurrido este plazo sin que se haya avanzado en la elaboración del expediente técnico o documento equivalente, la UF o UEI responsable del proyecto de inversión deberá actualizar el expediente técnico o estudio de preinversión que sirvió de base a la declaración de viabilidad. La actualización deberá ser registrada en el Banco de Inversiones”.

Así también en el numeral 28.3 del art 28 de la citada Directiva con respecto a la vigencia de las IOARRs establece lo siguiente:

“El Banco de Inversiones sólo podrá aprobar una IOARR por un periodo de un (01) año desde su registro, y si la inversión no se cierra en este plazo, no podrá iniciarse la fase de ejecución”.

En esa línea, existen 19 inversiones que han perdido su vigencia de viabilidad o aprobación, en términos financieros representarían costos hundidos para la entidad, es decir serían costos irrecuperables. Además, implicarían mayores gastos para la entidad debido a que según la señalado en el párrafo anterior, esos estudios tendrían que volver a actualizarse a fin de continuar con el ciclo de inversión. Asimismo, las demás inversiones posteriores al año 2020 de no ejecutarse correrían el riesgo de perder la vigencia de viabilidad u aprobación.

Estas cifras muestran la ineficiencia en la elaboración de los estudios de preinversión, así también se pone en evidencia que no existen un proceso serio de priorización y programación de las inversiones.

Lo señalado en el párrafo anterior se refuerza con la opinión de los actores involucrados directamente en la gestión de la inversión pública:

- «[...]sin embargo los consultores en su gran mayoría por los elevados costos que implican esos estudios básicos de ingeniería no lo hacen o si lo hacen, lo hacen con muchas deficiencias, el cual trae consecuencias negativas en sus entregables finales,

ya que se ven reflejados en los metrados y presupuestos con serias deficiencias que implican reformulaciones del expediente técnico, demoras en los tiempos y por ende menor ejecución presupuestal».

- «[...]no hay un trabajo coordinado entre el formulador y el evaluador del proyecto, cada uno trabaja por su lado. Como el evaluador no ha participado en la formulación de los estudios lo que va ser es observar una y otra vez y eso hace que se dilate más el tiempo de la elaboración de los estudios hasta su viabilidad. Debería el evaluador, que es quien va aprobar el estudio, coordinar y revisar el avance de los estudios y no esperar hasta el final para que recién le entreguen el producto».
- «[...]usualmente observo que no se identifica el problema central en la fase de formulación y evaluación. Mas al contrario cuando el proyecto ya cuenta con declaración de viabilidad y con gasto ahí recién se identifican los problemas principales y por experiencia se sabe que no se pueden cambiar la cadena funcional programática, el cual obviamente va afectar a la ejecución del gasto en inversiones».

De otro lado como puede apreciarse en la siguiente tabla existen 43 inversiones en el marco del SNIP y del Invierte.pe equivalente al 18.94% del total de las inversiones que registran gastos menores a 10 mil soles y según la revisión en el aplicativo informático del Sistema de Seguimiento de inversiones, en su gran mayoría corresponden al pago de expediente técnicos y otros servicios, que en su gran mayoría no continuaron con el ciclo de inversión.

Tabla 26

Rango de ejecución de gasto según marco normativo que corresponden a estudios, sin ejecución física

RANGO DE EJECUCIÓN DE GASTO	INVIERTE		SNIP		TOTAL	TOTAL %
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%		
0 -10,000	19	8.37%	24	10.57%	43	18.94%
10,000 - 20,000	3	1.32%	8	3.52%	11	4.85%
20,000 - 30,000	12	5.29%	1	0.44%	13	5.73%
30,000 - 40,000	5	2.20%	4	1.76%	9	3.96%
40,000 - 50,000		0.00%	6	2.64%	6	2.64%
50,000 - 100,000	4	1.76%	15	6.61%	19	8.37%
100,000 - 1,000,000	30	13.22%	58	25.55%	88	38.77%
> 1 Millón	8	3.52%	30	13.22%	38	16.74%
TOTAL	81	35.68%	146	64.32%	227	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a la consulta avanzada del banco de inversiones.

Del mismo modo, sucede con los demás rangos de ejecución de gasto que registran montos menores lo cuales corresponden en su mayoría al pago de la elaboración de estudios, servicios diversos y que no continuaron el ciclo de inversión.

4.1.1.2.4. Inversiones viables o aprobadas que fueron cerradas sin iniciar ejecución Según la información reportado por el banco de inversiones existen 91 inversiones que fueron cerradas teniendo en cuenta ambos marcos normativos tanto del SNIP y del Invierte.pe los mismos que ascienden a un monto de inversión actualizado de 106,569,919 soles tal como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 27
Rango de ejecución de gasto según estado de inversión

RANGO DE EJECUCION DE GASTO	ESTADO DE LA INVERSION				
	ACTIVO		CERRADO		
	CANTIDAD	COSTO ACTUALIZADO	CANTIDAD	%	COSTO ACTUALIZADO
0-10,000	33	43,199,820	9	10%	12,332,634
10,000-20,000	11	4,096,781			
20,000-30,000	12	12,876,505	1	1%	9,561,062
30,000-40,000	7	46,776,373	2	2%	276,132
40,000-50,000	4	554,290	2	2%	2,945,000
50,000 - 100,000	12	52,484,140	7	8%	1,452,718
100,000 - 1,000,000	36	26,293,826	52	57%	23,187,420
> 1 millón	20	152,112,173	18	20%	56,814,954
TOTAL	135	338,393,908	91	100%	106,569,919

Fuente: Elaboración propia en base a la consulta avanzada del banco de inversiones.

Al respecto se aprecia que el 15% de las inversiones que fueron cerradas se ubican en el rango de ejecución de gasto menores a 50,000 soles, que como se mencionó anteriormente en su gran mayoría estas cifras estas asociadas a gastos de elaboración de estudios, servicios diversos, que no llegaron a concretarse en ejecución física. Cabe señalar que una vez cerradas las inversiones, los gastos incurridos se convierten en gastos irre recuperables y representan una pérdida económica para la entidad.

4.1.1.2.5. Incremento del monto de inversiones en fase de ejecución respecto del monto viable Según el numeral 26.2 del artículo 26 de la Directiva del Invierte.pe respecto a los requisitos de viabilidad se establece lo siguiente:

- La intervención corresponde con la definición de proyecto de inversión.
- Reparar las infraestructuras dañadas o ampliar el acceso a los servicios es el motor de esta iniciativa de inversión.
- No habrá división ni duplicación de la iniciativa de inversión.

- En virtud de la legislación aplicable, la Unidad de Formulación (UF) puede determinar si una propuesta de inversión es viable y presentar una declaración formal a tal efecto.
- Cada entidad se ha adherido a las normas y reglamentos establecidos por el Sistema Nacional de Programación Plurianual y Gestión de Inversiones.
- De conformidad con el Anexo n° 11, los parámetros sectoriales, las normas técnicas y los factores de evaluación social se tuvieron en cuenta a lo largo de la elaboración de los expedientes técnicos y los estudios de preinversión del proyecto de inversión.
- Aprobados por la DGPMI y el Sector correspondiente, las especificaciones técnicas y los estudios de preinversión del proyecto de inversión se elaboraron utilizando procedimientos ex ante de formulación y evaluación de proyectos.
- Ni la magnitud de los proyectos de inversión ni sus beneficios sociales previstos son exagerados.
- La viabilidad a largo plazo de un proyecto de inversión está garantizada, con una gestión y un mantenimiento adecuados incluidos.

Así también según el numeral 31.1 del artículo 31 de la Directiva del Invierte.pe respecto a Modificaciones antes de la aprobación del expediente técnico o documento equivalente se establece lo siguiente:

“Para satisfacer la demanda de la población objetivo de un proyecto de inversión viable, puede ser necesario realizar ajustes en el proyecto, como desplazar su zona de impacto, su capacidad de fabricación o su tecnología; contiene cualquier otra alternativa viable que se haya considerado en el estudio de viabilidad o en el expediente técnico, según proceda. Estos cambios no tendrán ningún impacto en el anteproyecto técnico”.

En ese sentido las desviaciones en monto de inversión que podrían existir entre los estudios definitivos y los estudios de preinversión deberían ser lo menos posible, de lo contrario

significaría que los estudios de preinversión han sido elaborados de manera deficiente, en comparación con los estudios definitivos.

Tabla 28

Variaciones entre el costo actualizado y el monto viable

FUNCIONES	CANTIDAD	MONTO VIABLE	COSTO ACTUALIZADO	% VARIACIÓN
ADMINISTRACION Y PLANEAMIENTO	2	5,335,087	5,335,087	0%
AMBIENTE	12	28,557,880	35,968,657	26%
ASISTENCIA Y PREVISION SOCIAL	1	111,683	111,683	0%
COMERCIO	2	290,223	293,036	1%
CULTURA Y DEPORTE	14	6,258,468	40,086,702	541%
DEFENSA Y SEGURIDAD NACIONAL	1	609,899	609,899	0%
EDUCACIÓN	14	67,200,050	78,808,636	17%
EDUCACION Y CULTURA	5	4,850,794	4,850,794	0%
ENERGÍA	1	116,503	116,503	0%
ORDEN PÚBLICO Y SEGURIDAD	5	21,443,767	27,408,076	28%
PLANEAMIENTO, GESTIÓN Y RESERVA DE CONTINGENCIA	11	8,339,997	8,585,892	3%
PROTECCIÓN SOCIAL	10	7,679,141	6,890,593	-10%
SALUD	3	9,198,250	9,192,447	0%
SALUD Y SANEAMIENTO	4	2,360,366	4,268,198	81%
SANEAMIENTO	25	49,725,561	58,588,014	18%
TRABAJO	6	842,784	1,081,615	28%
TRANSPORTE	98	135,260,044	147,810,505	9%
VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO	14	16,399,017	15,856,680	-3%
TOTAL	228	364,579,514	445,863,018	22%

Fuente: Consulta Avanzada del Banco de Inversiones - Ministerio de Economía y Finanzas (información al 13.01.2023). Elaboración propia

De acuerdo al análisis efectuado en cuanto a la variación porcentual por funciones según la tabla precedente se puede apreciar que el sector Cultura y deporte registra una variación del 541%, la función salud y saneamiento 81% y en general se tiene un incremento en cuanto al monto viable del 22%. Estos incrementos de presupuesto en general se traducen en mayores demandas de recursos que podrían afectar la ejecución de otros proyectos de inversión trayendo incluso la paralización de éstas. Asimismo, esta desviación del 22% representa las deficiencias en la fase de formulación y evaluación que se traducen en un menor

dimensionamiento, es decir el tamaño o capacidad de producción no guarda correspondencia con la demanda por el bien o servicio, en consecuencia, habrá una subestimación en el servicio que se pretende brindar con el proyecto.

4.1.1.2.6. Principales hallazgos y Lecciones aprendidas. A partir de los resultados obtenidos en el estudio desarrollado por el MEF a continuación se detallan algunas lecciones aprendidas de la evaluación (MEF, 2021):

- Los datos utilizados en la asistencia a las declaraciones de viabilidad de iniciativas de inversión y a las aprobaciones de IOARR no cumplen las normas mínimas establecidas por la DGPMI del MEF o el sector correspondiente. Como resultado, existe una necesidad inmediata de instituir una iniciativa educativa para mejorar las habilidades de las personas que formulan en los tres niveles gubernamentales.
- Al considerar las propuestas de inversión y su relación con la conclusión de deficiencias de precedencia, es difícil calcular con exactitud la cuantía que el proyecto ha aportado a un desfase de prioridad. Es más, la DGPMI no ha tenido en cuenta todos los datos que las empresas han facilitado sobre las señales de alerta de deficiencias junto con su situación, ni ha considerado las distintas opciones que se aplicarían sin ellas. También hay una evaluación inadecuada del compromiso potencial de la empresa con la brecha declarada, ya que varios proyectos asumen que un único gasto cubriría totalmente la brecha.
- En cuanto a los datos recogidos en el componente de identificación de inversiones del proyecto, es evidente que no todos se utilizaron para construir los elementos del generador de formulaciones en la fase de Evaluación y Formulación. Para ilustrar el punto, a lo largo de las fases de instalación y operación, no se garantiza que los servicios de la unidad de producción sean continuos, ya que no se realiza ninguna investigación de vulnerabilidad para identificar formas de mitigación. Además, el documento técnico que avala la factibilidad del proyecto de inversión no siempre representa la

estandarización de los efectos y causas del problema reconocido, por lo que proyectos del mismo tipo que tienen razones y repercusiones diversas pueden terminar en el mismo lugar.

- Hay lagunas en el análisis del sector que plantean dudas sobre si la magnitud de la iniciativa se ajusta al actual desequilibrio entre la oferta y la demanda, con los datos recogidos en el módulo de análisis del mercado. Cabe mencionar que el enfoque tecnológico de la solución de sustitución no es lo suficientemente sólido desde el punto de vista técnico como para estimar con fiabilidad el gasto de la magnitud, el presupuesto y el calendario del proyecto. Lamentablemente, los gastos en el ámbito de la iniciativa no se corresponden con los requisitos del calendario de entrega en el plan de ejecución. Además, el papeleo que respaldaba adecuadamente una declaración de viabilidad no coincide con los datos del formulario 07-A.
- Por último, tampoco hay forma de medir el impacto de la reducción de la brecha más prioritaria, sobre todo en lo que respecta a los gastos en optimización de programas junto con el crecimiento incremental, a la hora de evaluar la aprobación de las IOARR. Además, faltan detalles sobre el estado actual de los recursos importantes que necesitan tratamiento, la estrategia de intervención es vaga y la unidad productora está incorrectamente reconocida. No se han realizado suficientes investigaciones sobre los rendimientos, las reparaciones operativas y los gastos de mantenimiento que permitan dimensionar las necesidades esenciales para la fase operativa.

Estos resultados obtenidos por el MEF se complementan con la opinión de los entrevistados, actores claves en materia de gestión de inversiones, los mismos que a continuación se describen:

- «[...]el factor social es un aspecto determinante en el diseño y ejecución de las inversiones. ¿Qué es lo que pasa? Los Ministerios que son los que aprueban los

proyectos y además financian ya tienen parámetros establecidos donde el consultor del proyecto tiene ajustarse, sin embargo, la población viene con sus propios parámetros que según ello son los mejores, cosa que no es así porque ya el ente rector es el que dictamina los parámetros».

- «[...] no hay un trabajo coordinado entre el formulador y el evaluador del proyecto, cada uno trabaja por su lado. Como el evaluador no ha participado en la formulación de los estudios lo que va ser es observar una y otra vez y eso hace que se dilate más el tiempo de la elaboración de los estudios hasta su viabilidad. Debería el evaluador, que es quien va aprobar el estudio, coordinar y revisar el avance de los estudios y no esperar hasta el final para que recién le entreguen el producto».
- «[...]deberían hacerse primero los estudios básicos de ingeniería (vale decir estudios de mecánica de suelos, hidrológicos, riesgos, etc., etc.) para tener productos de mayor calidad, sin embargo los consultores en su gran mayoría por los elevados costos que implican los estudios básicos de ingeniería no lo hacen, y si lo hacen, lo hacen con muchas deficiencias, el cual trae consecuencias negativas en sus entregables finales, ya que se ven reflejados en los metrados y presupuestos con serias deficiencias que implican reformulaciones del expediente técnico, demoras en los tiempos y por ende menor ejecución presupuestal».
- «[...] usualmente observo que no se identifica el problema central en la fase de formulación y evaluación. Mas al contrario cuando el proyecto ya cuenta con declaración e viabilidad y con gasto ahí recién se identifican los problemas principales y por experiencia se sabe que no se pueden cambiar la cadena funcional programática, el cual obviamente va afectar a la ejecución del gasto en inversiones».

4.1.1.3. Fase de ejecución. Dentro del marco de la Directiva de Invierte.pe, esta fase se activa una vez se cuenta con la declaración de viabilidad para proyectos de inversión o

la aprobación para IOARR, siempre que estén registrados en el PMI. En esta etapa, se incluye preparar el expediente técnico (o su equivalente) y poner en marcha las inversiones.

4.1.1.3.1. Deficiencias en elaboración de expedientes técnicos o documentos equivalentes. Hay muchos problemas con los expedientes técnicos que licitan los organismos públicos, según Nelson Shack, Contralor General. Estas dificultades suelen solucionarse durante la realización de cada obra, lo que resulta en la necesidad de realizar múltiples adendas y ampliaciones de plazo. Como consecuencia, el costo final de las obras aumenta considerablemente.

“«[...] además, se ha identificado una relación entre el costo del expediente técnico de un proyecto factible y el monto total contratado para dicho Proyecto de Inversión. En promedio, se ha dado que las existencias gubernamentales asignan aproximadamente un 2.8% del valor contratado para la preparación del expediente técnico, como se mencionó anteriormente. A continuación, se detallan estos resultados:

Tabla 29

Participación del costo del expediente técnico en el monto contractual

REGIÓN	% DEL COSTO DEL EXP. TÉCNICO SOBRE EL MONTO DEL CONTRATO
LORETO	4.01%
TUMBES	3.85%
P. C. DEL CALLAO	3.84%
PASCO	3.61%
LIMA	3.31%
APURIMAC	3.30%
AYACUCHO	3.29%
TACNA	3.28%
JUNIN	3.12%
ICA	3.07%
LAMBAYEQUE	3.02%
PIURA	2.99%
LA LIBERTAD	2.91%
HUANCAVELICA	2.76%
ANCASH	2.73%
MADRE DE DIOS	2.71%
CAJAMARCA	2.62%
HUANUCO	2.62%

PUNO	2.60%
SAN MARTIN	2.45%
UCAYALI	2.41%
CUSCO	2.31%
AREQUIPA	2.17%
AMAZONAS	2.00%
MOQUEGUA	1.60%
TOTAL	2.84%

*Fuente: Subgerencia de Seguimiento y Evaluación del Sistema Nacional de Control
– Contraloría General de la República*

Considerando como punto de referencia el ratio obtenido del costo del expediente técnico sobre el monto del contrato del 2.84%, ahora resulta necesario conocer el porcentaje de variación que hay entre costo actualizado de las inversiones y el monto contratado para nuestro caso, para ello se recogió la información proveniente del SEACE v3 y del banco de inversiones del MEF a fin de cuantificar dicha variación que servirá como una aproximación para determinar la existencia o no de deficiencias en el expediente técnico.

Tabla 30

Variaciones entre el monto actualizado de las inversiones y el monto contractual

NOMBRE DEL PROYECTO	MONTO CONTRATADO (*)	COSTO ACTUALIZADO	% DE VARIACION
INSTALACION DE REDES DE AGUA Y ALCANTARILLADO EN EL SECTOR DE ÑAHUINPUQUIO ALTA	4,959,824.75	5,010,865.53	1%
CONSTRUCCION DE PISTAS Y VEREDAS EN LAS CALLES DE LA ASOCIACION EL BOSQUE DE ÑAHUIPUQUIO Y ALVARO QUIJANDRIA	3,042,767.00	3,043,345.66	0%
AMPLIACION DE LAS REDES DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EN LOS ASENTAMIENTOS HUMANOS NUEVA ESPERANZA, HEROES DE ARICA, MARTIRES DE LA PAZ, LAS LOMAS, MIRADOR, JOSE CARLOS MARIATEGUI Y ALBAÑILES	6,092,252.00	6,197,495.50	2%
MEJORAMIENTO DE REDES DE AGUA Y DESAGUE EN LOS JIRONES MARIANO BELLIDO, 24 DE JUNIO, LA MAR, MUNIVE, MADRID, WARI, ARICA, MOORE, RIOJA, PASAJES 05 DE FEBRERO, PASAJE S/N Y PASAJE TÚPAC AMARU	4,548,639.00	4,850,915.24	7%
MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN RED DE AGUA Y DESAGÜE EN EL MARGEN DERECHO E IZQUIERDO DE LA QUEBRADA CHAQUIHUAYCCO ENTRE	10,966,483.00	11,259,767.03	3%

 EL PUENTE APURÍMAC Y EL JR. LOS ROSALES 1+410M

CONSTRUCCION DE CALZADA, CUNETAS, VEREDA Y RAMPA; EN EL(LA) ADEMAS DE OTROS ACTIVOS EN EL BARRIO SAN MELCHOR	950,880.00	1,129,140.20	19%
CONSTRUCCION DE CALZADA, CUNETAS, VEREDA Y RAMPA; EN EL(LA) , BARRIO DE LICENCIADOS-POKRAS	1,070,101.00	1,266,655.83	18%
CONSTRUCCION DE CALZADA, CUNETAS, SARDINEL Y VEREDA; ADEMÁS DE OTROS ACTIVOS EN EL(LA) ADEMAS DE OTROS ACTIVOS EN EL BARRIO MIRAFLORES	827,665.00	982,567.24	19%
CREACION ESPACIOS PÚBLICOS VERDES, ASOCIACION 11 DE ABRIL	480,721.00	497,592.16	4%
CONSTRUCCION DE PISTAS, VEREDAS Y AREAS VERDES EN LAS ASOCIACIONES SAN LUIS DE TINAJERAS - BELLAVISTA I Y II - TAWANTINSUYO - INCA GARCILAZO DE LA VEGA, 11 DE ABRIL	5,200,757.00	6,034,844.10	16%

Fuentes: SEACE 3 – Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (2017-2022).

Sistema de seguimiento de inversiones del MEF

(*): Incluye monto de ejecución de obra, supervisión y elaboración del expediente técnico

Las cifras de la tabla anterior muestran que existen inversiones cuya variación supera el 15%. Al respecto el reglamento de la Ley de contrataciones del estado en su art 206 establece lo siguiente:

206.1 “Las prestaciones adicionales de obras cuyos montos, restándole los presupuestos deductivos vinculados, superen el quince por ciento (15%) del monto del contrato original, luego de ser aprobadas por el Titular de la Entidad, requieren previamente, para su ejecución y pago, la autorización expresa de la Contraloría General de la República. La determinación del referido porcentaje incluye los montos acumulados de los mayores metrados, en contratos a precios unitarios. En el caso de adicionales con carácter de emergencia la autorización de la Contraloría General de la República se emite previa al pago.”

(...)

206.7. Las prestaciones adicionales de obra y los mayores metrados, en contratos a precios unitarios, en conjunto, no pueden superar el cincuenta por ciento (50%) del monto del contrato original. En caso que superen este límite, se procede a la resolución del contrato, no siendo aplicable el artículo 167 para continuar con la ejecución de la obra se convoca a un nuevo procedimiento por el saldo de obra por ejecutar, sin perjuicio de las responsabilidades que pudiera corresponder al proyectista.

De otro lado, en cuanto a las consecuencias de elaborar malos expedientes técnicos el contralor Nelson Shack señala lo siguiente:

“Se trata de otro cuento antiguo. Las entidades públicas suelen presentar expedientes técnicos plagados de problemas. Como consecuencia, estos problemas deben resolverse durante la ejecución de cada obra. Como resultado, habrá numerosas adendas, ampliaciones de plazos y, en general, el coste se disparará”

En esa línea los autores (Zapana Zapata, 2021) señalan que los errores más comunes de los expedientes técnicos se encuentran en:

- La Memoria Descriptiva, metrados, Especificaciones Técnicas y Estudios Básicos.
- Los resultados de los metrados carecen de justificación técnica y presentan discrepancias con los planos, lo que resulta en errores que afectan directamente al presupuesto, causando extensiones de plazo y sobrecostos.
- Se identificó que la falta de ciertos planos, como el topográfico, de juntas y de flujo de cunetas, entre otros, podría ocasionar costos adicionales en la obra, extensiones de plazo y, por consiguiente, retrasos en la ejecución.
- Se constató que la falta de cotizaciones de materiales para respaldar los precios incluidos en el proyecto conlleva el riesgo de que el presupuesto de la obra esté inflado.

4.1.1.3.2. Bajo nivel de cierre de inversiones. Según la tabla que se muestra a continuación, se tienen 227 inversiones (entre proyectos de inversión e IOARRs) de los cuales el 59.03% no tienen liquidación y por consiguiente no tiene registro de cierre. Solamente el 36.12% de las inversiones cuentan con liquidación, el 0.88% han sido cerrados en proceso de liquidación, el 2.64% han sido cerrados pero que no llegaron a ejecutarse al 100%. En síntesis, solo 40% de las inversiones han sido cerradas.

Tabla 31
Registro de cierre según marco normativo y según tipo

REGISTRO DE CIERRE	MARCO NORMATIVO				TOTAL	%
	INVIERTE	%	SNIP	%		
Sin Liquidar	69	30.40%	65	28.63%	134	59.03%
No culminada	1	0.44%	5	2.20%	6	2.64%

Sí, con liquidación	12	5.29%	70	30.84%	82	36.12%
Sí, en proceso de liquidación	0	0.00%	2	0.88%	2	0.88%
Sí/SNIP	0	0.00%	3	1.32%	3	1.32%
TOTAL	82	36.12%	145	63.88%	227	100.00%

Fuente: Consulta Avanzada del Banco de Inversiones - Ministerio de Economía y Finanzas (información al 13.01.2023).
Elaboración propia

Al respecto en el art.29 de la Directiva el Invierte.pe en cuanto a la recepción y liquidación de las inversiones se establece lo siguiente:

“29.3 Culminada la ejecución física de las inversiones y habiéndose efectuado la recepción de los activos de acuerdo a la normativa de la materia, la UEI realiza la entrega física de las mismas a la entidad titular de los activos o responsable de la provisión de los servicios en la fase de Funcionamiento, registrando en el Banco de Inversiones el documento de sustento mediante el Formato N° 08-A: Registros en la fase de Ejecución para proyectos de inversión, Formato N° 08-B: Registros en la fase de Ejecución para programas de inversión o Formato N° 08-C: Registros en la fase de Ejecución para IOARR.”

“29.4 Tanto los aspectos técnicos como financieros de la liquidación se gestionan de conformidad con todos los requisitos aplicables. Una vez liquidados todos los activos financieros y técnicos, la SIU utilizará el Formulario N° 09: Registro de Cierre de Inversiones para cerrar oficialmente las inversiones en el Banco de Inversiones.”

Asimismo, el reglamento de la ley de contrataciones del estado en cuanto a la liquidación de obras indica lo siguiente:

209.1. Para que el contratista pueda presentar la liquidación, es necesario que realice todos los trámites y cálculos necesarios. El plazo de construcción actual más sesenta (60) días es el plazo máximo que se puede asignar para finalizar esta actividad. Este plazo empieza a contar a partir del segundo día de la aceptación del trabajo, la rescisión mutua del contrato o la

resolución del último desacuerdo. Asimismo, dentro del mismo plazo, el inspector o supervisor presenta a la Entidad sus propios cálculos, excluyendo aquellos sujetos a un medio de solución de controversias.

210.1. Una vez que la liquidación ha sido consentida y se ha realizado el pago correspondiente, el contrato se considera definitivamente concluido y se procede al cierre del expediente respectivo.

En esa línea, el Instituto Latinoamericano de Proyectos de Inversión, Ingeniería y Economía (ILPIIE), en cuanto a los factores que generan la escasa liquidación financiera de obras en el Perú, señala lo siguiente:

Los problemas repetitivos que surgen de la insuficiente capacidad técnica de los equipos incluyen una documentación deficiente de los trabajos presentados, procesos lentos y una distribución desigual de los suministros. En consecuencia, el banco de inversiones no puede concluir la mayoría de los proyectos, dejando a todas las partes implicadas en el proyecto a oscuras sobre su coste real y su probabilidad de éxito.

En el caso de las obras en administración directa, por ejemplo, no liquidar la obra dificulta futuros proyectos socialmente necesarios porque la administración municipal no puede acceder al fondo de financiación necesario para realizar una inversión. Por el contrario, utilizando los datos financieros y técnicos que la avalan, la liquidación permite conocer el verdadero coste del proyecto. Además de cerrar la fase de ejecución y transferir la obra a la entidad competente para su explotación y mantenimiento, el beneficio más importante de la liquidación es que informa a la sociedad de que un proyecto se ha cerrado y de si se han cumplido o no sus objetivos, lo que permite futuras auditorías.

En ese sentido teniendo en cuenta los párrafos anteriores resulta fundamental que todas las inversiones una vez culminada su ejecución física deban ser liquidadas a fin de poder registrar su cierre en el banco de inversiones y continuar con el ciclo de la inversión.

En la siguiente tabla se aprecia la cantidad de inversiones cerradas con fecha de corte al 2022 por intervalos de ejecución financiera, donde el 42% de las inversiones fueron cerradas con un nivel de ejecución financiera menor al 90%, con lo cual se evidencia que estas inversiones no habrían cumplido con su ejecución física en su totalidad, con un saldo de 30,651,965 soles que no se ejecutara. Lo que llama la atención de las estadísticas que brinda la tabla es que el 12% de las inversiones han sido cerradas, y no se habría ejecutado físicamente, pero si se hubo ejecución de gasto en un rango menor al 10%.

Tabla 32
Inversiones con registro de cierre según intervalos de ejecución financiera

RANGO DE % DE EJECUCIÓN FINANCIERA	INVERSIONES		COSTO ACTUALIZADO	DEVENGADO ACUMULADO	SALDO POR EJECUTAR
	Cantidad	%			
De 0 a 10%	11	12%	24,793,696	94,890	24,698,805
Mas de 10 hasta 40%	6	7%	3,847,456	1,082,669	2,764,787
Mas de 40 hasta 90%	21	23%	11,028,512	7,840,140	3,188,372
Mas de 90 hasta 100%	36	40%	54,496,754	53,454,030	1,042,724
Mas de 100%	17	19%	12,403,501	13,256,665	-853,164
TOTAL	91	100%	106,569,919	75,728,393	30,841,526

Fuente: Consulta Avanzada del Banco de Inversiones - Ministerio de Economía y Finanzas (información al 13.01.2023). Elaboración propia

Del mismo modo el 19% de las inversiones que se cerraron fueron con cantidades superiores al 100%, es decir la ejecución del gasto fue mayor que el costo actualizado generándose un sobrecosto para la entidad. Así también, se tiene que el 7% de las inversiones cuyo rango de ejecución de gasto se sitúa entre 10% a 40% fueron cerradas, entendiéndose que dichas inversiones no han culminado con su ejecución física al 100%.

Según los lineamientos para registrar el cierre de una inversión, se define que una inversión no culminada es aquella en la que no se ha llevado a cabo la ejecución física o, en caso de haberla, se trata de una inversión de menor envergadura que además cumple con los criterios de inversión no culminada. Los motivos de no culminación, según Invierte.pe, se fundamentan en los siguientes aspectos:

1. Cambio en la concepción técnica del proyecto.
2. Ausencia de la necesidad de llevar a cabo las inversiones planificadas.
3. La inversión en curso no contribuye a cerrar una brecha prioritaria, y el costo de continuar su ejecución es igual o mayor que el beneficio que proporciona.
4. Existencia de inversiones duplicadas que han sido objeto de ejecución física o financiera.
5. Caducidad de la aprobación de la IOARR.

Al respecto, en la tabla que se muestra a continuación se tiene que el 90% (82) de las inversiones cuentan con liquidación; no obstante, el 37% (30) de éstas presentan una ejecución financiera menor al 90% y de la revisión de cada una ellas en el banco de inversiones se observa que muchas de éstas inversiones fueron ejecutadas por etapas y por la modalidad de administración directa, los mismos que no permitieron con la conclusión física de las inversiones.

Tabla 33

Inversiones con registro de cierre según tipo y con rango de ejecución financiera

RANGO DE % DE EJECUCIÓN FINANCIERA	NO CULMINADA	CON LIQUIDACIÓN	SNIP	TOTAL
De 0 a 10%	5	5	1	11
Mas de 10 hasta 40%	1	4	1	6
Mas de 40 hasta 90%		21	0	21
Mas de 90 hasta 100%		36	0	36

Mas de 100%		16	1	17
Total	6	82.00	3	91
%	7%	90%	3%	100%

Fuente: Consulta Avanzada del Banco de Inversiones - Ministerio de Economía y Finanzas (información al 13.01.2023). Elaboración propia

Por consiguiente, se evidencia que cerca del 60% de las inversiones no tienen liquidación y por ende no tiene cierre, asimismo se evidencia que muchas de las inversiones que fueron cerradas, se dieron con un rango de ejecución financiera menor al 90%, esto quiere decir que no se habrían ejecutado físicamente sus componentes en su totalidad.

4.1.1.3.3. Limitado ejercicio para examinar las modificaciones de los costos de las inversiones en la fase de ejecución En cuanto a las variaciones existentes entre el costo actualizado y el monto viable u aprobado de las inversiones se puede apreciar en la siguiente tabla que el 83% de todas las inversiones ejecutadas por la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista, están comprendidas en el rango de ejecución de gasto que va de 0% al 60% y además han presentado modificaciones del monto de inversión del 47%. Del mismo modo aquellas inversiones que se encuentran en el rango de ejecución de gasto que va desde el 60 al 100% han presentado modificaciones del monto de inversión en el orden del 87%.

Tabla 34

Variaciones de los costos de inversión en relación con los declarados viables u aprobados según rango de ejecución de gasto.

RANGO DE VARIACIÓN DEL COSTO DE LA INVERSIÓN	Nº DE INVERSIONES	%	MONTO VIABLE	COSTO ACTUALIZADO	% DE VARIACION
Menor o igual a 0%	32	14.1%	53,967,076	47,355,286	-12%
Más de 0 hasta 30%	154	67.8%	222,444,902	232,296,623	4%
Más de 30 hasta 60%	34	15.0%	74,021,395	105,688,076	43%
Mas de 60 hasta 100%	4	1.8%	5,657,765	10,580,936	87%
Mas de 100 hasta 300%	2	0.9%	5,462,113	13,797,814	153%
Mas de 300%	1	0.4%	2,154,564	36,144,283	1578%
TOTAL	227	100%	363,707,815	445,863,018	23%

Fuente: Consulta Avanzada del Banco de Inversiones - Ministerio de Economía y Finanzas (información al 13.01.2023). Elaboración propia

Tal como se explicó en la fase de formulación y evaluación anteriormente desarrolladas, las modificaciones en el monto de inversión representan las deficiencias que existe en la elaboración del estudio de preinversión con respecto al expediente técnico, es decir a mayor porcentaje de variación mayor será la deficiencia existente en el estudio de preinversión. Lo ideal es que estas desviaciones sean cada vez menores de manera que la necesidad de estar corrigiendo las deficiencias de la preinversión en el expediente técnico sea mínima.

De manera similar como se viene realizando en cada fase del ciclo de inversión, a fin de mejorar el análisis de esta etapa, se realizaron entrevistas a los actores claves en la ejecución de la inversión pública cuyas opiniones afianzan los resultados obtenidos:

«[...]en particular tiene que ver con la baja calidad de los expedientes técnicos, a consecuencia de ello se generan los adicionales y otras modificaciones que terminan ampliando el cronograma de ejecución de las obras y por tanto la ejecución financiera de las obras también se ve afectada».

«[...]las deficiencias en la elaboración de los expedientes técnicos de los proyectos de inversión terminan generando adicionales. ¿y qué es lo que pasa cuando te excedes del monto presupuestal asignado para la ejecución de ese proyecto? Se ha visto que dichas obras se han visto paralizadas básicamente por desabastecimiento presupuestal y muchas veces se suele dejar de ejecutar otras obras que ya estaban previamente programadas, en consecuencia, todo esto genera que no se ejecute a un ritmo establecido el gasto de las inversiones».

«[...]son los malos expedientes elaborados, que implican hacer un nuevo requerimiento del servicio para su reformulación».

«[...]como gerente he notado que Las leyes sociales de construcción civil constituyen un problema fuerte a la hora de la ejecutar una obra, ya que el monto que implica aquello supera muchas veces el presupuesto programado por la entidad. También he notado que hace falta

disponibilidad de mano de obra calificada, así también la variación muy a menudo del precio de los materiales como también el proceso de adquisición de insumos a través de la plataforma Perú Compras, que en promedio cuesta el doble de lo que hemos planificado».

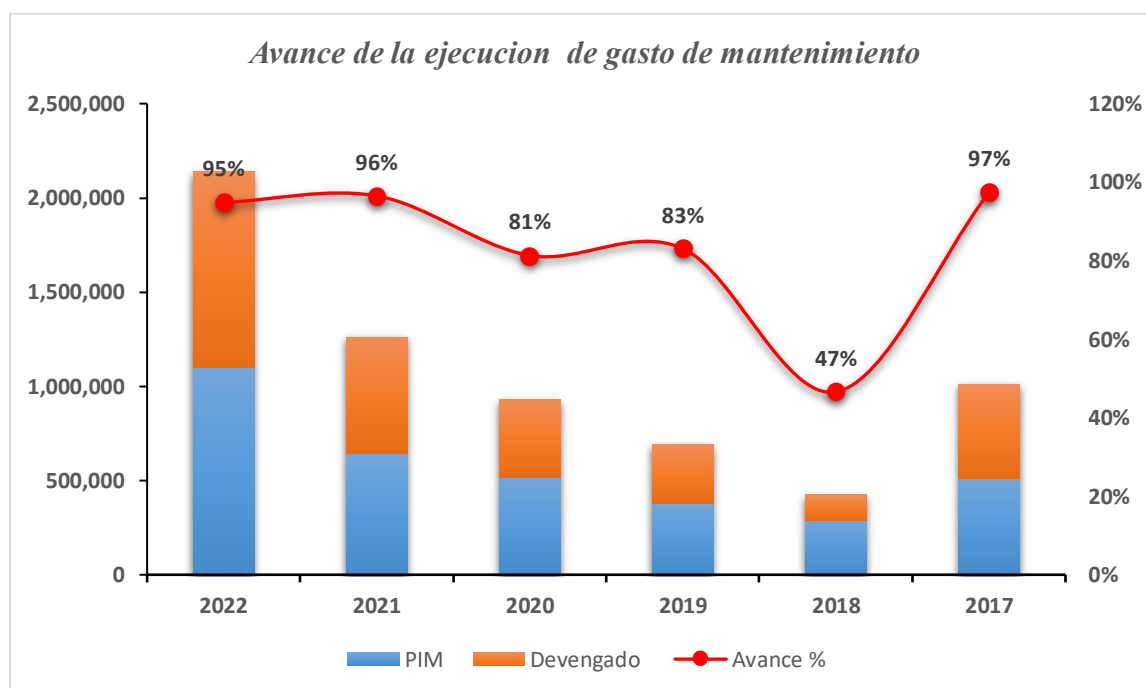
4.1.1.4. Fase de Funcionamiento. La Directiva Invierte.pe establece que esta fase es responsable de la gestión y el mantenimiento de los activos creados durante la ejecución de la inversión y de la prestación de los servicios posibilitados por la inversión.

Además, según la Directiva mencionada, las entidades tienen la responsabilidad de planificar, llevar a cabo y supervisar las actividades necesarias para asegurar la operación y mantenimiento de los activos creados a través de las inversiones. Este propósito se dirige a proporcionar servicios de calidad a la población.

Aunque esta fase no cuenta en la ejecución de la inversión pública dado que la naturaleza de su financiamiento se realiza con gastos corrientes, no obstante, resulta de vital importancia conocer su comportamiento en el avance de ejecución de gasto ya que cobra mayor relevancia cuando se trata de dar sostenibilidad financiera a los proyectos de inversión que se hayan ejecutado.

Figura 13

Avance de la ejecución de gasto en mantenimiento – MD San Juan Bautista



Fuente: Portal de transparencia económica – Consulta de mantenimiento. Elaboración propia

Del gráfico anterior se puede observar que la ejecución del gasto de mantenimiento supera el 80% con excepción del año 2018, pero por lo general el avance presupuestal para estos tipos de gastos corrientes registra un avance adecuado en comparación con la ejecución del gasto de inversiones tal como se analizó en las fases anteriores del ciclo de inversión.

4.1.2. Deficiente articulación de las unidades orgánicas vinculadas con la gestión de la inversión pública

Según las entrevistas realizadas a los actores directamente involucrados en la ejecución del gasto de la inversión pública en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista, existen diversas opiniones en cuanto al nivel de organización, trabajo colaborativo, articulación entre las áreas encargadas de todo el proceso que conlleva la ejecución de la inversión. A continuación, se muestran la opinión de los responsables de las áreas de trabajo:

- «[...]Falta de instrumentos de gestión, por ejemplo, Directivas de Ejecución de obras por administración directa actualizada, Directiva para supervisión de obras, Directiva

para adquisición de bienes y servicios para contrataciones menores a 8 UITs. Hay mucha descoordinación entre gerentes de línea, no todos están comprometidos con la gestión pública».

- «[...]es la limitada asignación presupuestal para contratar el personal calificado».
- «[...]he observado que sin la firma del supervisor nada fluye, y si no hay alguien que haga seguimiento a los tramites de pago simplemente se estancan en alguna oficina».
- «[...]falta de capacitación en el funcionamiento de los sistemas administrativos y sobre todo la falta de organización y el trabajo en equipo de todas las áreas terminan afectando a la cadena de gasto (requerimiento, compromiso, devengado y girado)».

En el artículo 45 de la Directiva N° 001-2019-EF/63.0. Directiva General del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, se establece que el Órgano Resolutivo del Sector, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales conforma un comité de seguimiento de inversiones. Este comité tiene la responsabilidad de realizar el seguimiento de la cartera priorizada de inversiones de la entidad. Además, a partir de los informes generados por el Módulo de Programación Plurianual de Inversiones (MPMI), la Oficina de Programación Multianual de Inversiones (OPMI) del Sector, junto con la GR y el GL, se encarga de supervisar el cierre de las brechas de acceso a infraestructuras o servicios, tal y como se recoge en el numeral 44.1 del artículo 44 de la citada Directiva.

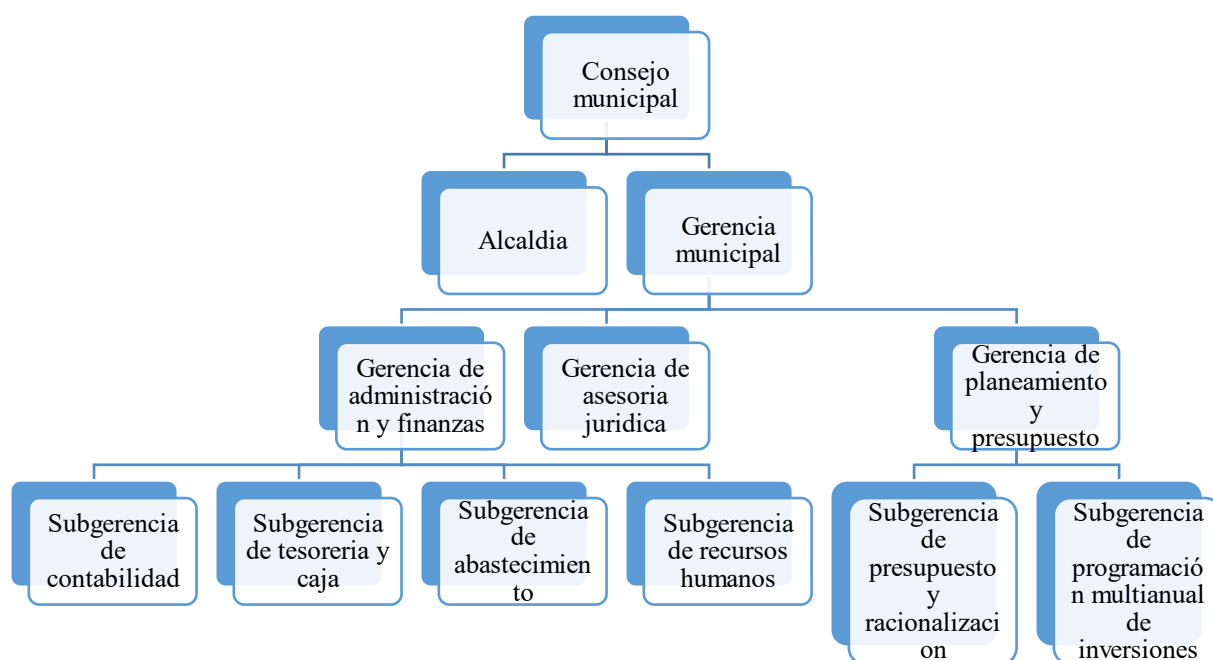
Por lo expuesto en cuanto al papel que desempeña la OPMI se concluye que definitivamente su existencia como órgano integrante del sistema nacional de inversión pública hace que se convierta en una pieza fundamental en la ejecución del gasto de la inversión pública, por el poder que tiene en cuanto al liderazgo en la articulación, organización y dirección de los comités de seguimiento de inversiones con las demás áreas vinculadas directamente en la ejecución del gasto. En ese sentido resulta crucial conocer los detalles de

este órgano del Invierte.pe en el marco de los documentos de gestión de la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista a fin de conocer su nivel de jerarquía.

En la siguiente imagen a manera de ilustración se reproduce parte de la estructura orgánica de la Municipalidad, aprobada mediante ordenanza municipal N° 021-2017-MDSJB/AYAC con fecha 28 de diciembre del 2017, en la cual se observa que la Subgerencia de Programación Multianual de Inversiones(OPMI) se ubica en un segundo nivel y depende de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto (Órgano de asesoría).

Figura 14

Organigrama ilustrativo de la MD de San Juan Bautista



De igual manera según el Reglamento de Organización y Funciones aprobado mediante ordenanza municipal N° 022-2017-MDSJB/AYAC con fecha 28 de diciembre del 2017 se resalta que entre sus funciones de la OPMI está la de realizar el seguimiento de las metas de producto e indicadores, así como monitorear el avance de la ejecución de las inversiones.

En cuanto al cuadro para asignación de personal aprobada mediante ordenanza municipal N° 023-2017-MDSJB/AYAC con fecha 28 de diciembre del 2017 la Subgerencia de programación Multianual de Inversiones(OPMI) solamente lo conforma 01 persona con el cargo de Subgerente y es un cargo de confianza.

Ahora en cuanto al salario que percibe Responsable de la OPMI, según el documento de gestión correspondiente al Presupuesto analítico del personal, la remuneración bruta mensual asciende a 1965 soles y solo se considera a un solo personal. Al respecto cabe señalar que dicho salario se ha mantenido vigente al año 2022.

El monto mencionado es consistente con el "Estudio de Gobiernos Locales 2016", realizado por SERVIR, que abordó una muestra representativa de 73 Gobiernos Locales distritales y provinciales. Este estudio incluyó entrevistas a más de 6 mil personas durante el período de marzo a diciembre del 2016. Según este estudio, en relación con los ingresos de aquellos que trabajan en los gobiernos locales y ganan más del salario mínimo legal, el ingreso mensual bruto promedio en estas entidades se sitúa en S/ 1,513.

En consecuencia, a la luz de la información analizada en este apartado, se evidencia la real importancia que recae sobre la Subgerencia de Programación Multianual de Inversiones(OPMI) en cuanto al liderazgo que ejerce sobre el seguimiento, monitoreo de la ejecución de la inversión pública siendo para ello fundamental el trabajo que realiza de manera articulada con las demás áreas directamente vinculado a la ejecución de las inversiones. No obstante, su nivel de ubicación en la estructura orgánica de la entidad, el limitado personal con que cuenta esta área y el salario que percibe el trabajador son factores que influyen negativamente en el adecuado cumplimiento de las funciones que exige la normativa.

4.1.3. Limitados conocimientos de los funcionarios y operadores en materia de gestión de la inversión pública

El factor capital humano constituye sin lugar a dudas una variable fundamental ya que son los responsables de los resultados obtenidos en cada fase del ciclo de inversión: La programación multianual de inversiones, Formulación y Evaluación, Ejecución y funcionamiento. Los resultados que se obtengan en cada fase tendrán un impacto favorable o desfavorable en la ejecución del gasto de inversiones.

Con este objetivo, nos referiremos al informe 2019 "Análisis del Censo y Evaluación del Diagnóstico de Conocimientos de los Operadores del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones-Invierte.pe" elaborado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR).

El citado informe establece los siguientes rangos de evaluación:

Tabla 35
Rangos de evaluación

RANGO DE EVALUACIÓN	SIGNIFICADO
De 0% a 50%	Requiere capacitación de manera prioritaria en la función.
De 51% a 70%	Requiere capacitación en la función.
De 71% a 85%	Se recomienda reforzar los conocimientos en la función.
De 86% a 100%	Su nivel de conocimiento es óptimo para la función.

Fuente: Autoridad Nacional del Servicio Civil - Servir.

El censo de evaluación de conocimientos se realizó del 4 de noviembre de 2019 al 13 de septiembre del 2020, lográndose censar a un total de 5 302 servidores para los tres niveles de gobierno. En ese sentido teniendo en cuenta la escala de evaluación se llegaron a las siguientes conclusiones:

- La mayoría de los operadores del Sistema Nacional de Programación Plurianual y Gestión de Inversiones INVIERTE.PE (SNPMGI) se sitúan en la franja de evaluación del 0% al 50%, representando el 51% (2.067) de los operadores. Esto indica la necesidad prioritaria de capacitación para estos servidores en la función / área de conocimiento.
- Con un 79% (272) de sus trabajadores en el intervalo de evaluación del 0% al 50%, el grupo que destaca a nivel de función por tener más necesidades de formación es el de los trabajadores del segmento Mando/Operador Medio de UEI Regional y Local, le siguen los UEI Regional y Local Jefe con el 70% (710) de sus servidores también dentro de este rango, y en tercer lugar se encuentra el segmento UF Regional y Local Mando medio/Operador, con el 68% (313) de sus servidores en el mismo rango. Es imperativo priorizar la capacitación en estas funciones.
- La formación en este ámbito debe ser uno de los principales objetivos, según un examen de los resultados de la evaluación desglosados por áreas de conocimiento sometidas a prueba. La mayoría de los trabajadores obtuvieron entre un cero y un cincuenta por ciento de respuestas incorrectas. En concreto, destacaron los siguientes segmentos: en

primer lugar, el segmento OPMI de cabecera regional y local tuvo un 86% (210) de sus empleados evaluados en el área de conocimiento AC5 (Funcionamiento); en segundo lugar, el segmento UF de cabecera regional y local tuvo un 54% (482) de sus empleados evaluados en el área de conocimiento AC2 (Formulación y Evaluación); y por último, el segmento UF de cabecera regional y local tuvo un 43% (436) de sus empleados evaluados en el área de conocimiento AC3 (Ejecución).

Los resultados del informe también se refuerzan con la opinión de los entrevistados:

- «[...]La falta de capacitación en el funcionamiento de los sistemas administrativos y sobre todo la falta de organización y el trabajo en equipo de todas las áreas terminan afectando a la cadena de gasto (requerimiento, compromiso, devengado y girado)».
- «[...]Considero por ejemplo que es la limitada asignación presupuestal para contratar el personal calificado».

En conclusión, el estudio incluye información pormenorizada sobre las conclusiones de la evaluación, desglosada por funciones y áreas temáticas, y señala las carencias de los funcionarios públicos. Se sugiere prioritariamente la realización de capacitación para los operadores del sistema de inversión pública, con el objetivo de mejorar el desempeño en cada fase del ciclo de inversión.

4.2. Propuesta de Mejora

A fin de aterrizar en acciones realizables, producto del análisis de causalidad empleando la metodología del marco lógico, a continuación, se reproduce el árbol causas y efectos y por consiguiente el árbol de objetivos:

Figura 15
Árbol de problemas

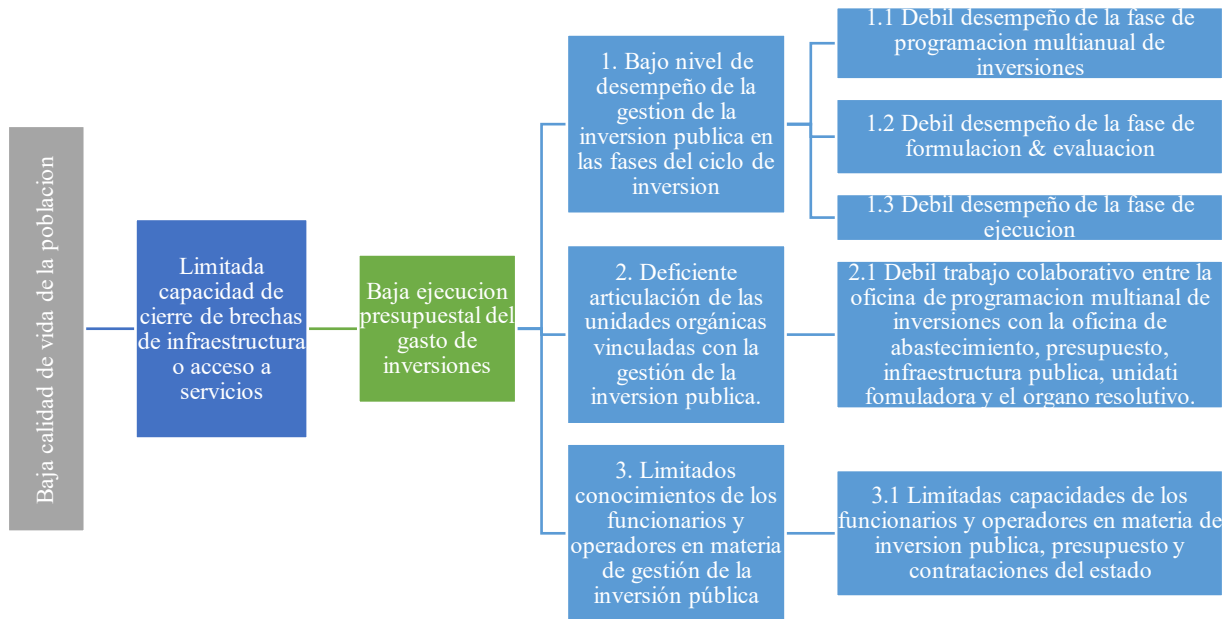


Figura 16
Árbol de Objetivos

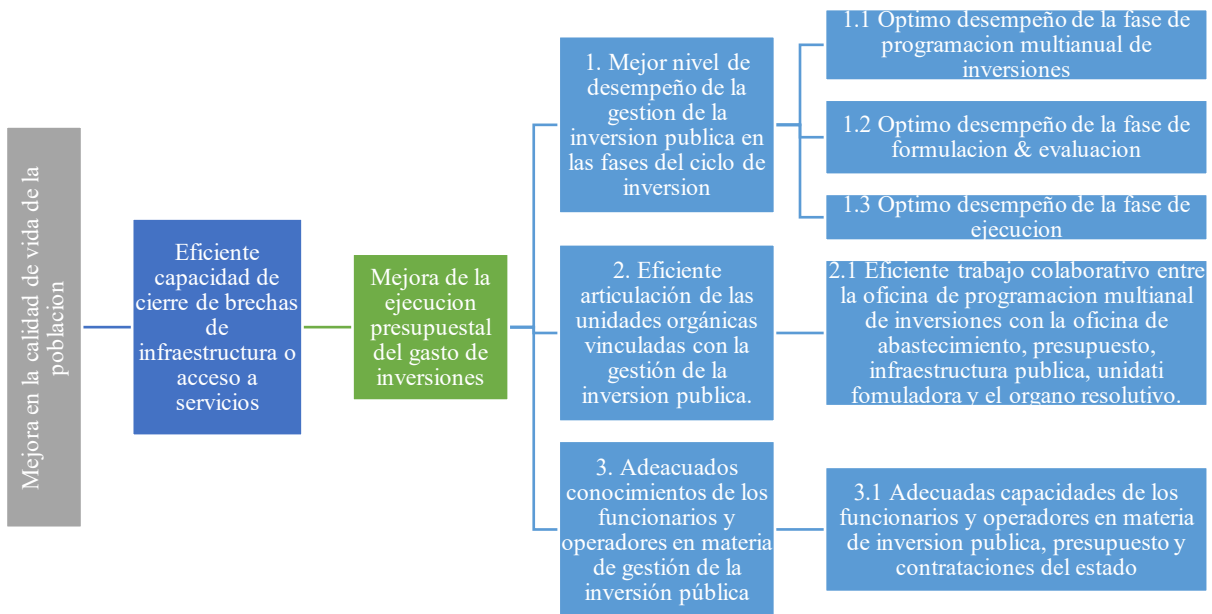
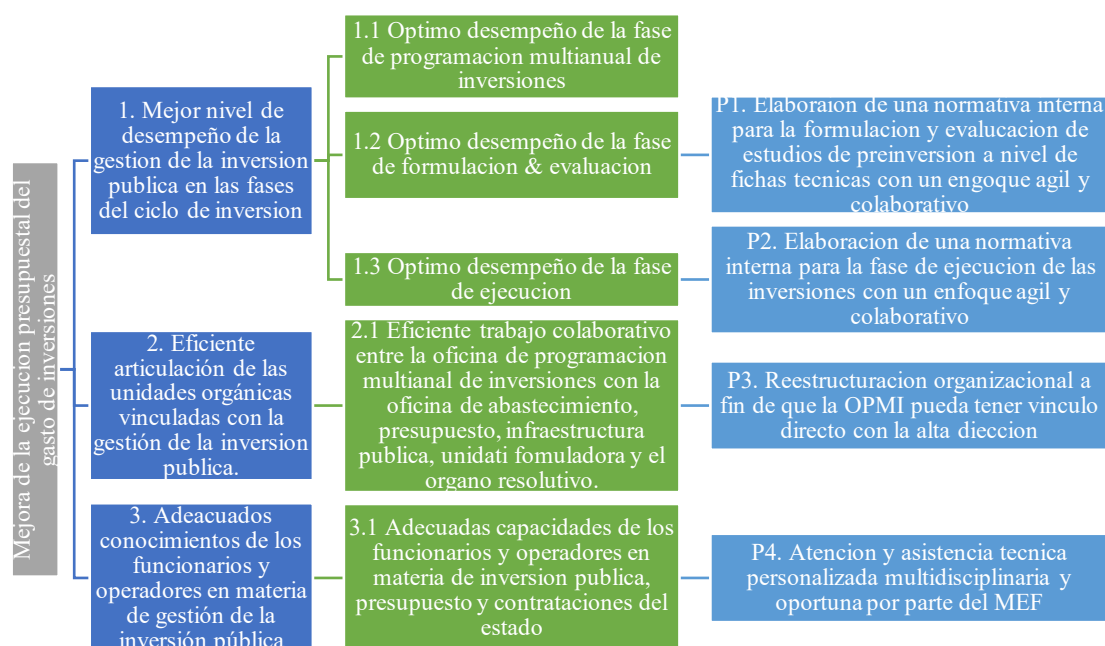


Figura 17
Árbol de medios y acciones (Propuesta de Mejora)



- **Primera Propuesta (P1). Elaboración de una normativa interna para la formulación y evaluación de estudios de preinversión a nivel de fichas técnicas con un enfoque ágil y colaborativo**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la fase del ciclo de inversión correspondiente a la formulación y evaluación y teniendo en cuenta la cuarta disposición complementaria del Decreto Legislativo N° 1252, el mismo que indica lo siguiente:

*“La programación multianual, la formulación y la ejecución de inversiones, así como la implementación de modificaciones durante la ejecución, son procesos necesarios para la toma de decisiones referentes a la inversión, **por lo que se encuentran en el ámbito de la discrecionalidad de los funcionarios respectivos**, conforme a lo dispuesto por la Cuarta Disposición Complementaria Final de la Ley N° 29622, Ley que modifica la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y amplía las facultades en el proceso para sancionar en materia de responsabilidad administrativa funcional”.* (el resaltado es agregado)

Se propone la elaboración de una Directiva interna de formulación y evaluación, el cual deberá estar alineado a la DIRECTIVA N° 001-2019-EF/63.01. DIRECTIVA GENERAL DEL SISTEMA NACIONAL DE PROGRAMACIÓN MULTIANUAL Y GESTIÓN DE INVERSIONES, donde se resalten los siguientes aspectos:

- Priorizar la formulación de aquellas propuestas de inversión programadas en la programación Multianual de Inversiones a nivel de ideas.
- Establecer un filtro que permita determinar si la sugerencia de inversión cumple los criterios para tener una iniciativa empresarial.
- Establecer el tiempo de evaluación y sus resultados (viable, aprobado, observado o rechazado) de los siguientes niveles de documentos técnicos:
 - Ficha técnica simplificada
 - Ficha técnica estándar
 - Ficha técnica para proyectos de inversión de baja y mediana complejidad
 - Estudio de preinversión a nivel de Perfil
- Promover la formulación de aquellas inversiones mayores a 1 millón a fin de evitar la atomización de la inversión por la concentración de pequeños proyectos y fomentar la articulación territorial de inversiones en coordinación con otras entidades y/o niveles de gobierno.
- Participación exclusiva de un profesional que se encargue de la supervisión de la formulación y evaluación concurrente de la de la elaboración de los estudios de preinversión y de los estudios básicos de ingeniería a fin de asegurar la calidad del contenido del estudio, reducir el tiempo de evaluación y asegurar la disponibilidad del producto en el tiempo óptimo.
- **Segunda propuesta (P2). Elaboración de una normativa interna para la fase de ejecución de las inversiones con un enfoque ágil y colaborativo**

A la luz de los resultados obtenidos en la fase del ciclo de inversión correspondiente a la ejecución de las inversiones y teniendo en cuenta la cuarta disposición complementaria del Decreto Legislativo N° 1252 que versa sobre la discrecionalidad del funcionario. Se propone la elaboración de una Directiva interna de ejecución de inversiones, el cual deberá estar alineado a la DIRECTIVA N° 001-2019-EF/63.01, considerando para tal efecto, además de los aspectos convencionales, los siguientes puntos:

- Diseñar un modelo de informe de consistencia a fin de verificar la concepción técnica y el dimensionamiento entre el expediente técnico o documento equivalente y el estudio de preinversión declarado viable, debiendo contener lo siguiente:

a) Cap. I Definiciones preliminares

- Alternativa de Solución
- Alternativa técnica
- Concepción técnica
- Consistencia
- Dimensionamiento

b) Cap. II Concepción Técnica (evitar cambios)

- Servicio publico
- Objetivo del Proyecto de Inversión
- Población Objetivo
- Área de Influencia

c) Cap. III Dimensionamiento

- Demanda
- Oferta
- Brecha Oferta demanda

d) Cap. IV Sustento de los cambios de la alternativa técnica

- Sobre los cambios en cuanto a la variable localización
- Sobre los cambios en cuanto a la variable tamaño
- Sobre los cambios en cuanto a la variable tecnología
- Sobre los cambios en cuanto a la variable monto de inversión

e) Conclusiones

f) Recomendaciones

Esta estructura podrá servir como una guía para que los operadores del sistema de inversiones puedan contar con mayor información que les permita tomar mejores decisiones al respecto y además sirva como una herramienta para evitar posibles cierres a futuro.

Por otro lado, en cuanto a la diferenciación de los costos de inversión del expediente técnico respecto a lo analizado en la preinversión declarado viable se propone incorporar un artículo en la Directiva interna a fin de establecer límites a los incrementos del monto de inversión, el cual deberá estar redactado de la siguiente manera:

- *Se podrá incrementar el monto de inversión del expediente técnico con respecto a los declarado viable en la medida en que el proyecto siga siendo rentable socialmente, es decir que los beneficios superen a los costos.*

Del mismo modo en cuanto a la realización de obras por administración directa se propone un articulado que haga referencia a la participación temprana del ejecutor, en ese sentido deberá incorporarse el siguiente artículo:

- *Se podrá desarrollar el diseño y ejecución de la inversión de manera concurrente con el objetivo de minimizar las posibles desviaciones que podrían presentarse entre lo ejecutado y lo planificado.*

- **Tercera propuesta: Reestructuración organizacional a fin de que la OPMI pueda tener vínculo directo con la Alta Dirección**

Para ello se propone que en la estructura orgánica MODIFICADA se sitúe a la Subgerencia de Programación Multianual de Inversiones (OPMI) al nivel de los órganos de la Alta Dirección, porque en este nivel se toman las decisiones y responsabilidades estratégicas de la Municipalidad, solo de esa manera se podrá desplegar el verdadero poder que le otorga el Invierte.pe a la OPMI sobre todo el ciclo de la inversión.

Cabe señalar que la fase de Programación Multianual de Inversiones es transversal a todas las demás etapas, es decir se encarga de activar el funcionamiento de todas las demás fases, por consiguiente, se le atribuye a esta fase ser el “corazón” del Invierte.pe.

Por ello resulta crucial potenciar a la OPMI en términos de recursos humanos calificados, equipamiento, mejoras salariales y ubicarlo a nivel de la alta dirección afin de mejorar la gestión de inversiones.

De esta manera la actuación de la OPMI no solo será de Oficina técnica sino también se podrá desarrollar como una Oficina de Gestión, liderando los comités de inversiones, articulando y generando sinergias con las demás áreas vinculadas a la ejecución de las inversiones, a fin de lograr un mayor avance financiero de las inversiones.

• **P4. Atención y asistencia técnica personalizada, multidisciplinaria y oportuna por parte del MEF**

La mayoría de los trabajadores se sitúan entre el 0% y el 50% de valoración, según un examen asociado a las áreas de especialización examinadas. Esto lleva a la conclusión de que "Se requiere capacitación de manera prioritaria en el área de conocimiento".

Así mismo en cuanto a las lecciones aprendidas del MEF en referencia al acompañamiento y seguimiento de inversiones se destaca lo siguiente:

Tabla 36

Lecciones aprendidas operativos de acompañamiento y seguimiento de las inversiones

DESCRIPCIÓN AJUSTADA DE LECCION APRENDIDA	¿QUÉ ASPECTOS RESALTARÍA DE LA ESTRATEGIA DEL OPERATIVO?
La aplicación de la estrategia de seguimiento y asistencia técnica resulta necesaria e importante para impulsar a los GL y GR en el cumplimiento de sus metas, ayuda a tomar conciencia del marco normativo y su aplicación.	Atención y asistencia técnica personalizada y multidisciplinaria a los GL y GR Rápida atención de consultas y alternativas de solución a las diversas situaciones expresadas por los GL y GR
El desconocimiento de los sistemas administrativos por parte de los funcionarios de las entidades limita la adecuada ejecución de las inversiones, lo que se expresa en la baja ejecución del presupuesto asignado en inversiones	Atención puntual a la demanda de asistencia solicitada.
La falta de conocimiento y capacidad del personal encargado de la gestión de los proyectos de inversión pública, en los GL, pone en riesgo la eficiente ejecución de las inversiones públicas y el cumplimiento de las metas de dichos GL.	El acercamiento conseguido a muchos gobiernos locales que ha permitido conocer los problemas que enfrentan en la gestión de proyectos.
La presencia de Especialistas Técnicos del MEF en GR y GL genera mayor compromiso por parte de los funcionarios de las Entidades priorizadas en el cumplimiento de metas.	Seguimiento presencial y asistencia técnica Insitu, contribuye a destrabar oportunamente las inversiones
Las labores de acompañamiento técnico presencial a las inversiones con riesgo contractual, operativo y de gestión; les permite tomar decisiones con mayor certeza y claridad, a los funcionarios de los gobiernos locales y regionales; por ende, coadyuva al logro de las metas y objetivos de las inversiones.	La participación y la confianza que se genera por medio de una comunicación directa e interactiva con los participantes y/o funcionarios para absolver sus dudas y consultas.
La asistencia presencial de las Direcciones del MEF y el equipo ATI en los operativos con las UEI de los GR y GL, permitió destrabar las interferencias en los diferentes sistemas administrativos, mejorando la gestión de las inversiones en las diferentes fases del ciclo de inversión.	La atención personalizada en los diferentes UEI de los Gobiernos Locales, permitió la participación de los involucrados en la gestión de las inversiones.

Fuente: Elaborado por el MEF en base a la Solicitud Web N° SOLI-2023-32435527 (HR N° 182776-2023)

Por lo expuesto en las lecciones aprendidas se concluye que la capacitación, asistencia técnica personalizada y atención oportuna de parte del MEF influyen positivamente en el cumplimiento de las metas de los gobiernos locales, lo que se expresa en una mayor ejecución presupuestal. En ese sentido se recomienda establecer un plan de trabajo en la entidad en coordinación con el MEF, relacionado exclusivamente al fortalecimiento de capacidades de los funcionarios y operadores en materia de gestión de la inversión pública, el cual permitirá mejorar la gestión de las inversiones en las diferentes fases del ciclo de inversión.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo con los resultados derivados del análisis de la información obtenida de la consulta avanzada del banco de inversiones, la consulta amigable del MEF y el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE), así como de las entrevistas llevadas a cabo con los actores directamente relacionados con la gestión de la inversión pública de la Municipalidad de San Juan Bautista, los hallazgos confirman la primera parte de nuestra hipótesis. Los resultados indicaron que el escaso nivel de ejecución presupuestaria de la inversión pública se relacionó con el deficiente rendimiento en todas las fases del ciclo de inversión: programación multianual de inversiones, formulación y evaluación, ejecución y operación. Este hallazgo podría relacionarse con lo planteado por Ardanaz et al. (2019) donde enfatiza la importancia de mantener una visión global y equilibrada de todas las etapas del ciclo de proyectos. Además, se resalta la relevancia de reconocer los contextos político-institucionales en los que operan los Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SNIP) y de promover cambios institucionales y regulatorios adecuados mediante instrumentos financieros apropiados. También se subraya la importancia de combinar el enfoque en sistemas tecnológicos e informáticos con el fortalecimiento de capacidades y la aplicación de incentivos adecuados para asegurar una gestión eficaz.

Con respecto a la segunda parte de nuestra hipótesis, se puede concluir que el reducido nivel de ejecución presupuestaria de la inversión pública se originó por la carencia de una coordinación eficaz entre las unidades orgánicas relacionadas con la gestión de la inversión pública. Según los resultados de las entrevistas, se constata la carencia de documentos normativos internos vinculados a la gestión de inversiones y la ausencia de liderazgo por parte de la Oficina de Programación Multianual de Inversiones (OPMI) en la dirección, planificación, coordinación y supervisión de todas las demás áreas relacionadas con la ejecución de inversiones para estimular la ejecución del gasto. Esto guarda similitud con lo

observado por Esteban y Quequezana (2018), quienes identificaron diversos elementos que contribuyeron al deficiente desempeño en la ejecución de proyectos de inversión pública, incluyendo el factor del "limitado desarrollo de instrumentos de gestión". Este hallazgo condujo a la formulación de una propuesta de mejora destinada a optimizar la gestión de inversión pública en la OGA-MINJUS. Los hallazgos de su estudio proporcionaron recomendaciones significativas para aumentar la eficiencia en la ejecución de proyectos de inversión pública en el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (p.36).

Por último, en lo que concierne al tercer aspecto de nuestra teoría, se reflexiona sobre cómo el reducido nivel de ejecución presupuestaria en términos de inversión estatal se debe a la falta de competencia de los empleados y agentes en la gestión de los recursos públicos. Estos hallazgos adquieren relevancia a partir del estudio llevado a cabo por Castillo. (2021), en torno a los desafíos en la inversión pública, donde indica que están relacionados con problemas estructurales en el Sistema Nacional de Inversión Pública en el Perú. Esto se traduce en una incapacidad de los gerentes de inversión pública para ejecutar proyectos de manera eficiente. La alta rotación de funcionarios, la falta de capacidad técnica y los temores a la fiscalización interna son factores que contribuyen a esta situación.

VI. CONCLUSIONES

- 6.1. En relación con el objetivo principal, se puede inferir que el bajo nivel de ejecución presupuestaria de la inversión estatal en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista se atribuye al bajo desempeño de la gestión de la inversión pública en cada una de las fases del ciclo de inversión (Programación Multianual de Inversiones, Formulación y Evaluación, Ejecución y Funcionamiento), deficiente articulación de las unidades orgánicas vinculadas a la gestión de inversiones y limitados conocimientos de los funcionarios y operadores en materia de gestión de la inversión pública.
- 6.2. En relación al objetivo específico 1, tomando como base los resultados obtenidos en cada fase del ciclo de inversión, se pueden inferir los siguientes aspectos: En lo que respecta a la etapa de Programación Multianual de Inversiones, se observa la existencia de desafíos significativos. Estos desafíos incluyen la falta de una planificación estratégica robusta de las inversiones, la fragmentación de las mismas y los cambios constantes en las inversiones previstas, factores que podrían tener un impacto negativo en la ejecución del gasto destinado a inversiones. Asimismo, al analizar los períodos 2020-2022, 2021-2023 y 2022-2024 se observan discrepancias en el tamaño y la prioridad de las inversiones, ya que la mayoría de las inversiones programadas son de escala reducida, lo que resulta en un impacto limitado en la reducción de brechas. En otra perspectiva, se evidencia una estructura poco consistente y progresiva, lo cual no asegura la continuidad de las inversiones. Además, se constatan discrepancias entre lo previsto y lo efectuado durante los años 2020, 2021 y 2022. A modo de ilustración para el periodo 2021-2023 se aprecia que en la cartera de inversiones se programaron 3 inversiones para la fase de ejecución; no obstante, según la información del banco de inversiones se evidencia que para el año 2021 todavía continuaron declarándose viables 14 inversiones. Del mismo modo se programó la ejecución de 28 inversiones; no obstante, para ese año se ejecutaron 46 inversiones. Es decir, se incorporaron un número considerable de inversiones en la cartera que no estaban

programadas y priorizadas. Con respecto a la fase de formulación y evaluación de acuerdo al análisis efectuado se evidenció atomización de las inversiones en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista, se puede apreciar que el 68.42% del total de inversiones corresponden a aquellas menores a 1 millón de soles. De otro lado el MEF a través de la Dirección General de Programación Multianual de Inversiones desarrollo un estudio mediante el cual se construyeron matrices de evaluación para los años 2018 y 2019 con el fin de evaluar la calidad de las declaraciones de viabilidad u aprobación, en la cual se evidencia que la calidad de la información de los proyectos no muestra los resultados deseados en todos los niveles de gobierno y sectores explicada en gran parte por el débil cumplimiento de las metodologías generales, específicas y parámetros de evaluación social. Además, se registran 29 inversiones entre proyectos e IOARRs comprendidas en los años 2007 – 2022 que no registran devengado o ejecución de gasto, de los cuales 19 inversiones han perdido su vigencia de viabilidad o aprobación y tendrían que volver a actualizarse a fin de continuar con el ciclo de inversión, las demás inversiones posteriores al año 2020 de no ejecutarse correrían el riesgo de perder la vigencia de viabilidad u aprobación.

Del mismo modo se identifican 43 inversiones en el marco del SNIP y del Invierte.pe equivalente al 18.94% del total de las inversiones que registran gastos menores a 10 mil soles, que en su gran mayoría corresponden al pago de estudios y que además no continuaron con el ciclo de inversión.

En cuanto a las Inversiones viables o aprobadas que fueron cerradas sin iniciar ejecución se identifica que el 15% de las inversiones fueron cerradas con un rango de ejecución de gasto menor a 50,000 soles, dichos gastos están asociadas en su gran mayoría a la elaboración de estudios, sin haberse materializado en ejecución física.

Se presenta un incremento en la fase de ejecución en cuanto al monto viable del 22%, estos incrementos se traducen en mayores demandas de recursos económicos. Asimismo, la

variación del 22% representa las deficiencias en la fase de formulación y evaluación de un proyecto de inversión pública.

En cuanto a la fase de ejecución resaltan la importancia de la calidad de los expedientes técnicos, los problemas incluyen costos adicionales, modificaciones, bajo nivel de cierre de inversiones y limitado ejercicio para examinar las modificaciones de los costos de las inversiones en la fase de ejecución, también se mencionan desafíos relacionados con regulaciones laborales, disponibilidad de mano de obra especializada y adquisiciones costosas, estos problemas pueden tener un impacto significativo en la ejecución financiera de las inversiones y en la capacidad de llevar a cabo proyectos según lo planeado. Por otro lado, en la fase de funcionamiento, aunque no menos importante, dado su naturaleza de financiamiento que se realiza mediante gastos corrientes, recobra mayor relevancia al momento de analizar la sostenibilidad financiera de las inversiones culminadas.

- 6.3. En cuanto al objetivo específico 2, a partir de los resultados obtenidos en esta investigación es posible concluir que el bajo nivel de ejecución presupuestal de las inversiones radica en el débil trabajo colaborativo entre la Oficina de Programación Multianual de Inversiones con la oficina de abastecimiento, Presupuesto, Gerencia de Obras, Unidad Formuladora y el Órgano resolutorio. Se evidencia la falta de documentos normativos internos relacionados a la gestión de inversiones y la falta de liderazgo de la Oficina de Programación Multianual de Inversiones(OPMI) para dirigir, planificar, organizar y monitorear a todas las demás áreas vinculadas a la ejecución de inversiones a fin de impulsar la ejecución del gasto.
- 6.4. En relación al objetivo específico 3, a raíz de los resultados obtenidos en la investigación es posible concluir que los conocimientos limitados en materia de gestión de la inversión pública por parte de funcionarios y operadores determinan el bajo nivel de ejecución presupuestal de la inversión pública. El informe, producto del censo de evaluación de conocimientos desarrollado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) el año

2019, muestra información detallada de resultados de evaluación por función y áreas temáticas, donde se evidencian las brechas de conocimientos de los servidores y se sugiere la realización de capacitación de manera prioritaria a los operadores del sistema de inversión pública a fin de mejorar el desempeño en cada una de las fases del ciclo de inversión y por consiguiente mejorar la ejecución del gasto público.

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1. A fin de mejorar la ejecución presupuestal del gasto de inversiones en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista se recomienda mejorar el desempeño de cada una de las fases del ciclo de inversión, siendo para ello fundamental llevar a cabo una serie de acciones estratégicas. De acuerdo al árbol de medios y acciones se recomienda la elaboración de una normativa interna para la formulación y evaluación de estudios de preinversión a nivel de fichas técnica con un enfoque ágil y colaborativo, alineado al marco legal vigente. Del mismo modo se recomienda hacer lo mismo para la fase de ejecución, afin de establecer los filtros de calidad desde el arranque. Para su mejor efectividad de las intervenciones en todas las fases del ciclo de inversión, se recomienda empoderar a la Subgerencia de Programación Multianual de Inversiones (OPMI) quien además de ser responsable de la primera fase del ciclo de inversión (PMI) y dado su enfoque transversal que le otorga la normativa sobre las demás fases del ciclo de inversión, se sugiere que la OPMI además de oficina técnica se pueda también desempeñar como una Oficina de Gestión, liderando los comités de inversiones, articulando y generando sinergias con las demás áreas vinculadas a la ejecución de las inversiones, a fin de lograr un mayor avance financiero de las inversiones.
- 7.2. Con el propósito de promover una colaboración eficaz entre la Oficina de Programación Multianual de Inversiones (OPMI) y otras unidades como la Oficina de Adquisiciones, Presupuesto, Dirección de Proyectos, Unidad Formuladora y el Órgano Resolutivo, se recomienda llevar a cabo un procedimiento de reorganización institucional. Esto posibilitaría que la OPMI establezca una comunicación directa con la Alta Dirección, fomentando una coordinación más eficiente y una toma de decisiones más rápida en el desarrollo de inversiones. Establecer esta conexión directa con la Alta Dirección es esencial, ya que es en este nivel donde se definen las decisiones y se asumen las responsabilidades estratégicas de la Municipalidad. Únicamente de este modo, la OPMI

podrá desempeñar íntegramente la autoridad conferida por Invierte.pe sobre la totalidad del ciclo de inversión. Asimismo, se requiere dotar a la OPMI personal calificado, equipamiento, mejoras salariales y otros estímulos no financieros para asegurar su eficacia y eficiencia en la gestión de inversiones.

- 7.3. De manera complementaria, resulta esencial poseer adecuadas capacidades por parte de los funcionarios y operadores en esferas como Inversión Pública, Presupuesto y Contrataciones del Estado. Con base en las experiencias extraídas de las intervenciones de acompañamiento y supervisión de inversiones efectuadas por el MEF, en resumen, se establece que la capacitación, asistencia técnica personalizada y atención oportuna de parte del MEF generan efectos positivos en la consecución de los objetivos de las entidades gubernamentales locales, el cual se expresa en una mayor ejecución presupuestal. En ese sentido se sugiere instaurar un plan de acción dentro de la entidad en coordinación con el MEF, enfocándose de manera particular en potenciar las capacidades de los funcionarios y operadores en gestión de la inversión pública, este plan podría incorporar programas de formación, asesoría técnica y otras acciones con el fin de perfeccionar las competencias y conocimientos esenciales para una administración efectiva de las inversiones públicas.
- 7.4. Con relación al primer objetivo específico, se propone ampliar la evaluación más allá del indicador de Devengado/PIM para medir la eficacia en el progreso de la inversión pública. Asimismo, se aconseja tener en cuenta los indicadores sugeridos en la sección de Operacionalización de variables, los cuales abordan elementos como la Programación Multianual de Inversiones, en lo referente a la Formulación y Evaluación, así como a la ejecución de la inversión, se insta a construir un indicador más robusto y completo. Este indicador debe reflejar no solo la cantidad, sino también la calidad de la gestión de la inversión pública en todas las etapas del ciclo.

VIII. REFERENCIAS

- Anastacio, Y. (27 de febrero de 2022). *Las lecciones del ciclo de recambio de autoridades subnacionales*. El Comercio Perú. <https://elcomercio.pe/economia/peru/las-lecciones-del-ciclo-de-recambio-de-autoridades-subnacionales-por-yulino-anastacio-noticia/>
- Arias, F. (4 de agosto de 2023). *Ejecución de la inversión pública llega a S/21.600 millones este año. ¿Es suficiente?* Infobae. <https://www.infobae.com/peru/2023/08/04/ejecucion-de-la-inversion-publica-llega-a-s21600-millones-este-ano-es-suficiente/>
- Casar, M. y Ugaldó, L. (2019). *Dinero bajo la mesa: Financiamiento y gasto ilegal de las campañas políticas en México*. Penguin Random House Grupo Editorial México. https://www.google.com.pe/books/edition/Dinero_bajo_la_mesa/MwGHDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=concepto+inversi%C3%B3n+p%C3%BAblica&pg=PT254&prints=ec=frontcover
- Castillo, N. (8 de abril de 2021). *¿Cuáles son los desafíos de la inversión pública para el próximo gobierno?* El Comercio. <https://elcomercio.pe/economia/cuales-son-los-desafios-de-la-inversion-publica-para-el-proximo-gobierno-noticia/>
- Contraloría General de la República. (2020). *ciudadana en el Perú*. https://doc.contraloria.gob.pe/estudios-especiales/documento_trabajo/2020/Documento_de_Trabajo_Una_aproximacion_a_los_mecanismos_de_participacion_ciudadana_en_el_Peru.pdf
- Cooper, C. (1 de enero de 2019). *La inversión pública*, por Claudia Cooper. El Comercio. <https://elcomercio.pe/opinion/columnistas/inversion-publica-claudia-cooper-noticia-593019-noticia/>

- Cornejo, H. (2019). *Estrategias para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del Ejército Peruano, San Borja*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/8002>
- Dávalos, M. y Ramírez, O. (2019). La planificación estratégica como base para el éxito de empresas familiares en Paraguay. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 3(1).
- Economía 3 (8 de junio de 2018). *10 propuestas para mejorar las Administraciones Públicas*. <https://economia3.com/2018/06/10/147071-10-propuestas-para-mejorar-las-administraciones-publicas/>
- El Peruano. (31 de marzo de 2023). *MEF transfiere 180 millones de soles a gobiernos regionales y locales que cumplieron metas de inversión*. <https://www.elperuano.pe/noticia/209046-mef-transfiere-180-millones-de-soles-a-gobiernos-regionales-y-locales-que-cumplieron-metas-de-inversion>
- Espinoza, A. y Fort, R. (2017). *Inversión sin planificación: La calidad de la inversión pública en los barrios vulnerables de Lima*. Perú: Grade. <https://bit.ly/2DzizXa>
- Esteban, C. y Quequezana, G. (2018). *Propuesta de mejora para la gestión de la inversión pública - fase de ejecución, en la unidad ejecutora Oficina General de Administración (OGA-MINJUS)*. Universidad del Pacífico, Repositorio de Tesis de Maestría en Gestión Pública.] <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2473>
- Flores, A. (2019). *Propuesta de un modelo de gestión de proyectos "Dinámica de seguimiento y evaluación para la mejora en la ejecución de inversiones destinada a proyectos de inversión pública en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe*. [Tesis de maestría,

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo].
<https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/6084>

Hadi, M., Martel, C., Huayta, F., Rojas, R. & Arias, J. (2023). *Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.073>

Hernández, J. , y Marín, I. (2021). Financiamiento sostenible de la inversión pública: evidencia para México, 1990-2019. *Revista Finanzas y Política Económica*, 13(1), 43-75.
<https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v13.n1.2021.3>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2018). *Censo Nacional de Procuración de Justicia Federal 2016. Marco conceptual*.
https://www.google.com.pe/books/edition/Censo_Nacional_de_Procuraci%C3%B3n_de_Justic/1CHZDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0

Instituto de Ciencias HEGEL. (11 de enero de 2021). *Gestión pública en Perú: qué es, como se compone, importancia, etc.* <https://hegel.edu.pe/gestion-publica-en-peru/>

Instituto de Ciencias HEGEL. (18 de junio de 2021). *Planeamiento estratégico en el sector público: SINAPLAN*. <https://hegel.edu.pe/blog/planeamiento-estrategico-en-el-sector-publico-sistema-nacional-de-planeamiento-estrategico-peruano/>

Instituto Peruano de Economía. (10 de abril de 2023). *¿Cuáles son los problemas en inversión pública?* <https://www.ipe.org.pe/portal/cuales-son-los-problemas-en-inversion-publica/>

Instituto Peruano de Economía. (2023, 2 de marzo). *Avance de la inversión pública – Febrero 2023*. <https://www.ipe.org.pe/portal/avance-de-la-inversion-publica-febrero-2023/>

Instituto Peruano de Economía. (3 de febrero de 2022). *El Ciclo de Inversión Pública: Demoras en los procesos*. <https://www.ipe.org.pe/portal/el-ciclo-de-inversion-publica-demoras-en-los-procesos/>

Instituto Peruano de Asuntos Públicos, Política y Gobierno [IPAPPG]. (15 de mayo de 2022). *Gestión Pública: ¿Qué es y cuál es su función?* <https://ipappg.edu.pe/blog/gestion-publica-que-es-y-cual-es-su-funcion/>

Madroñero-Palacios, S. y Guzmán-Hernández, T. (2018). Desarrollo sostenible. Aplicabilidad y sus tendencias. *Tecnología en Marcha*, 31, 122-130. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tem/v31n3/0379-3982-tem-31-03-122.pdf>

Martínez, A. y Betancourt, I. (2022). *Nueve estudios hispano-cubanos sobre desarrollo local*. PUBLICACIONES DE LA UNIVE. https://www.google.com.pe/books/edition/Nueve_estudios_hispano_cubanos_sobre_d/es/6vh4BgAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=concepto+desarrollo+local&pg=PA85&printsec=frontcover

Ministerio de Economía y Finanzas. [MEF]. (15 de diciembre de 2020). Ministerio de Economía y Finanzas. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-publico-sp-18162/29-conceptosbasicos/78-sistema-nacional-de>

Ministerio de Economía y Finanzas. [MEF]. (2010). *Cuenta general de la República*. Recuperado de Inversión Pública: <https://www.google.com.pe/search?q=Cuenta+General+de+la+Rep%C3%BAblica+2010yoq=Cuenta+General+de+la+109Rep%C3%BAblica+2010yaqs=chrome..69i57.426j0j7ysourceid=chromeie=UTF-8>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2014). *Guía para el uso de Recursos del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal, dirigida a Gobiernos Locales*. Lima: Perú.

https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/capacita/Guia_para_el_uso_de_recursos_del_PI.pdf

Monge, B. (10 de mayo de 2016). *Acciones para mejorar el accionar del sector público*. Semanario Universidad. <https://semanariouniversidad.com/opinion/acciones-mejorar-accionar-del-sector-publico/>

Pérez, C. (2020). *Análisis de la ejecución presupuestaria en proyectos de inversión de la Municipalidad de Quetzaltenango 2017*. [Tesis de Licenciatura en Ciencia Política, Universidad Rafael Landívar.] <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2021/04/26/Perez-Carlos.pdf>

Rodríguez, D., Mendoza, M., y Climent, J.(2021). Public investment spending and economic growth of Mexican states: implications for post-COVID-19 economic recovery. *Contaduría y Administración*, 66(5), 1-33. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.4505>

Salazar, G. y Jiménez, J. (2019). *Estrategia para incrementar el presupuesto de inversión municipal en la ejecución de proyectos de infraestructura*. [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/4164>

Sánchez, D. (2020). Introducción al estudio de las políticas públicas. *Saber Servir*, (4). <https://revista.enap.edu.pe/article/view/4163>

Shack, N. & Arbulú, A., (2021). *Una aproximación a los mecanismos de participación*

- Soto Arévalo, R. (2021). Eficiencia en la ejecución de proyectos de inversión. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(2), 1726-1739.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i2.378
- Tancara Chinche, H.G. (2019). *Los proyectos del presupuesto de inversión pública en el sector salud del departamento de La Paz; 1998-2017*. [Tesis de maestría, Universidad Mayor de San Andrés]. <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/23038>
- Villamar Cevallos, J.S. (2020). *Relación entre el presupuesto participativo y la ejecución de la inversión pública en el cantón La Maná - Ecuador, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Tumbes].
<http://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/1904>
- Zavala, R. (2019). *Determinantes de la eficiencia de los proyectos de inversión pública*. [Tesis de Magíster en Gestión y Políticas Públicas, Universidad de Chile.]
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/174252>

XI. ANEXOS

Anexo A. Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
¿Por qué existe un bajo nivel de ejecución presupuestal de la inversión pública en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista?	Analizar el bajo nivel de ejecución presupuestal de la inversión pública en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista.	El bajo nivel de ejecución presupuestal de la inversión pública en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista se debe a:	<p>Variable de calibración:</p> <p>X: Ejecución presupuestal de la inversión Publica</p> <p>Dimensiones:</p> <p>Avance financiero</p> <p>Indicador:</p> <p>% de ejecución presupuestal promedio de inversiones</p> <p>Variable evaluativa:</p> <p>Fases del ciclo de inversión en el marco del Invierte.pe</p> <p>Dimensiones / Indicador:</p> <p>Fase de Programación Multianual de Inversiones</p> <p>- Nivel de consistencia distribución de la PMI por tipo de inversión.</p> <p>- Nivel de consistencia en la programación multianual de inversiones por orden de prelación.</p>	<p>Nivel de investigación:</p> <p>- Descriptivo</p> <p>Tipo de investigación:</p> <p>- Aplicada</p> <p>Población:</p> <p>- 308 inversiones</p> <p>- Protagonistas directamente implicados en la gestión de la inversión pública.</p> <p>Muestra:</p> <p>- 82 inversiones</p> <p>- Protagonistas directamente implicados en la gestión de la inversión pública.</p> <p>Tipo de muestreo:</p>
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS			
<p>- ¿Cuál ha sido el desempeño de la gestión de la inversión pública en las fases del ciclo de inversión en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista?</p> <p>- ¿Cuál es el nivel de articulación de las unidades orgánicas directamente vinculadas con la gestión de la inversión pública?</p> <p>- ¿Cuáles es el nivel de conocimientos de los funcionarios y servidores públicos en materia de gestión de la inversión pública?</p>	<p>- Analizar el desempeño de la gestión de la inversión pública en las fases del ciclo de inversión en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista.</p> <p>- Conocer el nivel de articulación de las unidades orgánicas directamente vinculadas con la gestión de la inversión pública.</p> <p>- Conocer el nivel de conocimientos de los funcionarios y servidores públicos en materia de</p>	<p>- Bajo nivel de desempeño de la gestión de la inversión pública en las fases del ciclo de inversión en la Municipalidad Distrital de San Juan Bautista.</p> <p>- Deficiente articulación de las unidades orgánicas vinculadas con la gestión de la inversión pública.</p> <p>- Limitados conocimientos de los funcionarios y operadores en materia de gestión de la inversión pública.</p>		

	gestión de la inversión pública.		<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de consistencia de la Programación de inversiones de las PMI 2020-2022, 2021-2023, 2022-2024 con lo realmente formulado y ejecutado en los años 2020, 2021 y 2022. <p>Fase de formulación y evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de atomización de inversiones. - Nivel de calidad de la formulación de inversiones. - Cantidad de inversiones formuladas viables o aprobadas que no inician su ejecución. - Cantidad de inversiones viables o aprobadas que fueron cerradas sin iniciar ejecución. - % de incremento del monto de inversiones en fase de ejecución respecto del monto viable. <p>Fase de ejecución de inversiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje promedio del monto destinado para la elaboración de expedientes técnicos respecto del monto del contrato de ejecución del Proyecto de Inversión. - Variación % promedio del costo actualizado vs. monto del contrato - Nivel de cierre de inversiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - No probabilístico, por conveniencia. <p>Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevista estructurada - Revisión documental. <p>Análisis de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se recolectaron datos mediante entrevistas, revisión de documentos y fuentes secundarias, principalmente del Banco de Inversiones del MEF, el Sistema Electrónico de Adquisiciones del Estado (Seace) y el portal de transparencia económica.
--	----------------------------------	--	--	---

			<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de Inversiones cerradas según % de ejecución financiera - Cantidad de inversiones cerradas según condición. - Cantidad de inversiones activas y cerradas según % de ejecución financiera 2017-2022. - Cantidad de inversiones según estado y % de ejecución financiera 2017-2022 - Variaciones de costos de las inversiones 2017-2022 <p>Fase de funcionamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - % de ejecución presupuestal promedio del gasto de mantenimiento. <p>Nivel de articulación</p> <p>Diagnóstico de conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de conocimiento 	
--	--	--	--	--

Anexo B: Resumen de las entrevistas realizadas a los actores directamente vinculados a la gestión de inversiones

N° Preg	Entrevistado 1: Gerente de Administración y Finanzas. Experto en contrataciones con el Estado.	Entrevistado 2: Gerente de Infraestructura Publica	Entrevistado 3: Responsable de la Subgerencia de Programación Multianual de Inversiones y de Presupuesto(e)	Entrevistado 4: Responsable de la Subgerencia de Formulación, Estudios y Proyectos
	<p>Nos encontramos en una fase de mejora, manteniendo una coordinación estrecha con las áreas involucradas en la ejecución de gastos tanto de inversiones como corrientes. Si todo sigue el curso previsto, confiamos en alcanzar los objetivos fijados por el MEF.</p>	<p>La demanda de servicios públicos en San Juan Bautista está en constante aumento. A pesar de las necesidades urgentes de la población, a menudo nos vemos limitados por trabas burocráticas en la gestión administrativa. La Municipalidad enfrenta el desafío de utilizar completamente su presupuesto, priorizando las necesidades más apremiantes. Para mejorar el gasto en inversiones, propongo que todo proyecto iniciado se lleve a cabo en su totalidad, desde la concepción hasta la ejecución, en lugar de quedarse en etapas preliminares como ideas o perfiles.</p>	<p>El éxito en la ejecución del gasto de inversiones este año se debe al trabajo en equipo de varias áreas, como Administración y Finanzas, Obras y Programación de Inversiones. Los asistentes administrativos han sido clave al agilizar los procesos de pago. Además, la pronta disponibilidad del presupuesto y las condiciones climáticas favorables también han contribuido significativamente al progreso de los proyectos.</p>	<p>En relación con ese aspecto en particular, es importante destacar que durante el año 2022 se registró una mayor ejecución del presupuesto, gracias a la efectiva gestión y coordinación de nuestra máxima autoridad local con las entidades del gobierno central.</p>
	<p>Las inversiones no se están planificando de manera estratégica, sino que se siguen programando de forma rutinaria, se programa por programar. Por ejemplo, hay muchos proyectos programados pero que nunca se formulan mucho menos se ejecutan, en comparación con otros nuevos proyectos que no estaban en la</p>	<p>Desde mi perspectiva, he notado que no todo lo que hace en la programación multianual con un enfoque para 3 años, se formula y posteriormente se ejecuta. Se programan muchas veces una gran cantidad de inversiones ya sea a nivel de ideas, a nivel de proyectos viables o incluso con expedientes técnicos, para que luego se modifiquen y se hagan otras inversiones que no estaban</p>	<p>Sobre el particular, el presupuesto limitado impide una planificación efectiva de las inversiones. El limitado presupuesto limita que se programen las inversiones. Al parecer siento que la norma se contradice, cuando señala por ejemplo que se programen estudios para que continúen con el ciclo de inversión, pero al no haber presupuesto, éstas se</p>	<p>Creo que uno de los principales desafíos es la falta de programación de inversiones que realmente aborden la reducción de brechas, uno de los mayores problemas es que no se programan inversiones que implican un efectivo cierre</p>

programación pero que al final se priorizan y se ejecutan. Debería establecerse filtros para que se respete lo programado, las modificaciones son importantes, pero no debería ser muy frecuente

Se evidencia una falta de colaboración entre los formuladores y evaluadores de proyectos, operando de manera independiente, no hay un trabajo coordinado entre el formulador y el evaluador del proyecto, cada uno trabaja por su lado. Como el evaluador no ha participado en la formulación de los estudios lo que va ser es observar una y otra vez y eso hace que se dilate más el tiempo de la elaboración de los estudios hasta su viabilidad. Debería el evaluador, que es quien va aprobar el estudio, coordinar y revisar el avance de los estudios y no esperar hasta el final para que recién le entreguen el producto

planificadas y muchas de ellas son de menor envergadura que no contribuyen al cierre de brechas y peor aún a la ejecución del gasto.

Recomiendo que se prioricen los estudios básicos de ingeniería, deberían hacerse primero los estudios básicos de ingeniería (vale decir estudios de mecánica de suelos, hidrológicos, riesgos, etc., etc.) para tener productos de mayor calidad. sin embargo los consultores en su gran mayoría por los elevados costos que implican esos estudios básicos de ingeniería no lo hacen o si lo hacen, lo hacen con muchas deficiencias, el cual trae consecuencias negativas en sus entregables finales, ya que se ven reflejados en los metrados y presupuestos con serias deficiencias que implican reformulaciones del expediente técnico, demoras en los tiempos y por ende menor ejecución presupuestal.

tengan que postergar o quizás eliminar, para ser reemplazados por aquellas inversiones que no estaban previstas, que dicho sea de paso debería ser la excepción a la regla y no una práctica muy recurrente ya que distorsiona la cartera de inversiones

Me inquieta la discrepancia entre el expediente técnico y el estudio de preinversión declarado viable, usualmente observo que no se identifica el problema central en la fase de formulación y evaluación. Mas al contrario cuando el proyecto ya cuenta con declaración de viabilidad y con gasto ahí recién se identifican los problemas principales y por experiencia se sabe que no se pueden cambiar la cadena funcional programática, el cual obviamente va afectar a la ejecución del gasto en inversiones.

de brechas, muy al contrario, se priorizan otros proyectos mediante la opción de inversiones no previstas.

Puedo afirmar que el componente social juega un papel crucial en la planificación y realización de las inversiones, el factor social es un aspecto determinante en el diseño y ejecución de las inversiones. ¿Qué es lo que pasa? Los Ministerios que son los que aprueban los proyectos y además financian ya tienen parámetros establecidos donde el consultor del proyecto tiene ajustarse, sin embargo, la población viene con sus propios parámetros que según ellos son los mejores, cosa que no es así porque ya el ente rector es el que dictamina los parámetros

En cuanto a los problemas, en particular tiene que ver con la baja calidad de los expedientes técnicos, a consecuencia de ello se generan los adicionales y otras modificaciones que terminan ampliando el cronograma de ejecución de las obras y por tanto la ejecución financiera de las obras también se ve afectada.

No respondió.

En mi rol como gerente, he notado que Las leyes sociales de construcción civil constituyen un problema fuerte a la hora de la ejecutar una obra, ya que el monto que implica aquello supera muchas veces el presupuesto programado por la entidad. También he notado que hace falta disponibilidad de mano de obra calificada, así también la variación muy a menudo del precio de los materiales como también el proceso de adquisición de insumos a través de la plataforma Perú Compras, que en promedio cuesta el doble de lo que hemos planificado.

Desde mi punto de vista, he observado que se asigna una cantidad insuficiente de presupuesto para el mantenimiento de la infraestructura pública. Creo que es crucial establecer una programación anual y cumplirla rigurosamente.

En la fase de ejecución creo que todos coincidimos que el problema principal son las deficiencias de los estudios definitivos, las deficiencias en la elaboración de los expedientes técnicos de los proyectos de inversión terminan generando adicionales. ¿y qué es lo que pasa cuando te excedes del monto presupuestal asignado para la ejecución de ese proyecto? Se ha visto que dichas obras se han visto paralizadas básicamente por desabastecimiento presupuestal y muchas veces se suele dejar de ejecutar otras obras que ya estaban previamente programadas, en consecuencia, todo esto genera que no se ejecute a un ritmo establecido el gasto de las inversiones

Observo que cerca del 90% de las inversiones aún no han sido concluidas, y toma alrededor de seis meses para que ingresen a la etapa operativa. Sugiero que el departamento encargado dé prioridad a la liquidación de los proyectos para agilizar la activación de la fase de funcionamiento. Según la Directiva de Invierte.pe, es en esta fase donde los activos generados por el proyecto finalmente entran en operación.

Es evidente que son los malos expedientes elaborados, que implican hacer un nuevo requerimiento del servicio para su reformulación.

No opina.

La falta de capacitación en el funcionamiento de los sistemas administrativos y sobre todo la falta de organización y el trabajo en equipo de todas las áreas terminan afectando a la cadena de gasto (requerimiento, compromiso, devengado y girado), generando impactos negativos.

Lo que percibo es una excesiva burocracia y una carencia de herramientas, falta de instrumentos de gestión, por ejemplo, Directivas de Ejecución de obras por administración directa actualizada, Directiva para supervisión de obras, Directiva para adquisición de bienes y servicios para contrataciones menores a 8 UITs. Hay mucha descoordinación entre gerentes de línea, no todos están comprometidos con la gestión pública.

La rotación de personal impacta en el flujo del gasto. He observado que sin la firma del supervisor nada fluye, y si no hay alguien que haga seguimiento a los tramites de pago simplemente se estancan en alguna oficina. Además, la asignación tardía de presupuesto también repercute en la ejecución del gasto.

Creo, por ejemplo, que la asignación presupuestaria limitada dificulta la contratación de personal capacitado.

Durante mi gestión como Gerente de Administración y Finanzas, he propuesto diversas mejoras en la ejecución del gasto, como:

Promover una colaboración eficaz entre el área usuaria (responsable de los requerimientos de bienes y servicios) y el área de abastecimiento. Esto agiliza el proceso al evitar observaciones y permite una certificación más rápida por parte del presupuesto y así sucesivamente hasta el pago correspondiente.

En cuanto a la ejecución de obras por administración directa, se busca una coordinación temprana entre la elaboración de los expedientes técnicos y el residente de la obra, quien llevará a cabo el proyecto. Esto minimiza observaciones en la fase de ejecución.

Reforzamiento de las reuniones de seguimiento para proyectos en curso, tanto por administración directa como por contratación, con la participación de las áreas pertinentes, la máxima autoridad y la Gerencia Municipal.

Establecimiento de metas específicas para el cumplimiento de la ejecución financiera por proyecto.

Es fundamental contar con una cartera de inversiones debidamente detallada en fichas y expedientes técnicos. Es esencial cumplir rigurosamente con el contenido necesario en el expediente técnico, tanto en términos de personal técnico como administrativo, y asegurarse de adquirir los insumos de manera puntual. Además, se recomienda dar prioridad en los requerimientos a los materiales de mayor relevancia.

En nuestro rol de supervisores de las inversiones, hemos implementado las siguientes medidas:

Mantenemos una vigilancia continua durante la fase de ejecución.

Coordinamos frecuentemente con el personal administrativo.

Corregimos observaciones en un plazo máximo de 48 horas.

Realizamos visitas sorpresa a las obras.

Establecemos plazos y objetivos para los acuerdos que se alcanzan.

Fomentamos el trabajo en equipo.

Valoro los siguientes puntos:

Comunicación temprana de contratiempos en el sistema bancario de inversiones del MEF, para mantener el flujo de inversiones y optimizar la capacidad de gasto.

Eficiente gestión del tiempo para una distribución óptima.



PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas

Secretaría General

Oficina General de
Servicios al Usuario

"DECENIO DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA MUJERES Y HOMBRES"
"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"

Lima, 4 de mayo de 2023

OFICIO N° 1059-2023-EF/45.02



Señor
KENDOR ENCISO CASAICO
kendor.enciso@gmail.com
Presente -

Firmado digitalmente por
KENDOR ENCISO CASAICO
Razon Social: MEF
DNI: 82170063 Lark
Fecha: 04/05/2023
15:24:49 COT
Razon Day: 17:48

Asunto : Acceso a la Información Pública que produzca o posea el MEF
Referencia : Solicitud Web N° SOLI-2023- 32433799 (HR N° 064892-2023)
Solicitud Web N° SOLI-2023- 32433843 (HR N° 067962-2023)



Tengo a bien dirigirme a usted, con relación a los documentos de la referencia, mediante los cuales solicitó lo siguiente:

- (...) SOLICITA LA CARTERA DE INVERSIONES DE LA PMI 2020-2022, 2021-2023, 2022-2024 Y 2023-2025 DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JUAN BAUTISTA, PROVINCIA DE HUAMANGA - REGION AYACUCHO. (...).

Firmado digitalmente por
ANA TERESA MARTINEZ ZAVALETA
Razon Social: MEF
DNI: 82170063 Lark
Fecha: 04/05/2023
14:59:59 COT
Razon Day: 17:48

Al respecto, es oportuno precisar, que de acuerdo al artículo 10 del Texto Único Ordenado de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, aprobado mediante Decreto Supremo N° 021-2019-JUS, las entidades de la Administración Pública tienen la obligación de proveer la información requerida si se refiere a la contenida en documentos escritos, fotografías, grabaciones, soporte magnético o digital, o en cualquier otro formato, siempre que haya sido creada u obtenida por ella o que se encuentre en su posesión o bajo su control.

Sobre el particular, se remite la respuesta brindada por la Dirección General de Programación Multianual de Inversiones a través del Memorando N° 0069-2023-EF/63.03; lo cual se comunica para su conocimiento.

Es propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi especial consideración.

Atentamente,

DOCUMENTO FIRMADO DIGITALMENTE
ANA TERESA MARTÍNEZ ZAVALETA
Directora General de la Oficina General
de Servicios al Usuario



Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por el Ministerio de Economía y Finanzas, aplicando lo dispuesto por el Art. 20 del D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 029-2019-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: <https://appet.mineco.gob.pe/verificar> ingresando el siguiente código de verificación: 090202



Sede Central
J. José N° 219, Lima 1
Tel: (011) 311-0800
www.mef.gob.pe



Documento firmado digitalmente en el sistema de la Oficina General de Servicios al Usuario, el 04/05/2023 a las 14:59:59 COT. El código de verificación es: 090202. Para más información, visite: <https://appet.mineco.gob.pe/verificar>

Anexo F lecciones aprendidas operativos de acompañamiento y seguimiento de las inversiones

DESCRIPCIÓN AJUSTADA DE LECCION APRENDIDA	¿QUÉ ASPECTOS RESALTARÍA DE LA ESTRATEGIA DEL OPERATIVO?	¿QUÉ ACCIONES SE DEBERÍAN REALIZAR PARA MEJORAR LA MENCIONADA ESTRATEGIA?
La aplicación de la estrategia de seguimiento y asistencia técnica resulta necesaria e importante para impulsar a los GL y GR en el cumplimiento de sus metas, ayuda a tomar conciencia del marco normativo y su aplicación.	Atención y asistencia técnica personalizada y multidisciplinaria a los GL y GR. Rápida atención de consultas y alternativas de solución a las diversas situaciones expresadas por los GL y GR.	Comunicar con mayor antelación a los GL y GR y remitir la cartera de inversiones a realizar seguimiento, lo que permitirá agilizar la atención. Definir el formato de recojo de información, al añadir nuevos campos muchos datos ya no podrían ser correctamente llenados.
El desconocimiento de los sistemas administrativos por parte de los funcionarios de las entidades limita la adecuada ejecución de las inversiones, lo que se expresa en la baja ejecución del presupuesto asignado en inversiones.	Atención puntual a la demanda de asistencia solicitada.	Constante capacitación a fin de conocer y debatir la normatividad vigente, así como el adecuado conocimiento y difusión de las "Plataformas Ágiles"
La falta de conocimiento y capacidad del personal encargado de la gestión de los proyectos de inversión pública, en los GL, pone en riesgo la eficiente ejecución de las inversiones públicas y el cumplimiento de las metas de dichos GL.	El acercamiento conseguido a muchos gobiernos locales que ha permitido conocer los problemas que enfrentan en la gestión de proyectos.	Mejorar las comunicaciones, porque muchos funcionarios de los GL desconocían la realización del evento y asistieron sin tener definida la problemática para la cual requerían asistencia técnica.
La presencia de Especialistas Técnicos del MEF en GR y GL genera mayor compromiso por parte de los funcionarios de las Entidades priorizadas en el cumplimiento de metas.	Seguimiento presencial y asistencia técnica Insitu, contribuye a destrabar oportunamente las inversiones.	Seguimiento al cumplimiento de los compromisos y ampliar la asistencia técnica y capacitación a GL con baja ejecución presupuestal y fortalecimiento de capacidades para el registro y actualización de los formatos de registro, seguimiento y cierre de inversiones.
Las labores de acompañamiento técnico presencial a las inversiones con riesgo contractual, operativo y de gestión; les permite tomar decisiones con mayor certeza y claridad, a los funcionarios de los gobiernos locales y regionales; por ende, coadyuba al logro de las metas y objetivos de las inversiones.	La participación y la confianza que se genera por medio de una comunicación directa e interactiva con los participantes y/o funcionarios para absolver sus dudas y consultas.	Se debe comunicar a las entidades (gobiernos locales) con un tiempo prudente las fechas de los operativos y se debería de realizar en el lugar donde se ubica el Gobierno Local, a fin de contar con gran parte de los involucrados directos de las inversiones.
La asistencia presencial de las Direcciones del MEF y el equipo ATI en los operativos con las UEI de los GR y GL, permitió destrabar las interferencias en los diferentes sistemas administrativos, mejorando la gestión de las inversiones en las diferentes fases del ciclo de inversión.	La atención personalizada en los diferentes UEI de los Gobiernos Locales, permitió la participación de los involucrados en la gestión de las inversiones.	Una adecuada programación de visitas en los recorridos a las UEI de los GR y GL.

Anexo G Listado de 308 inversiones. Periodo 2004 - 2022

Código único de inversión	Monto viable	Función	Situación	Estado de la inversión	Nivel de gobierno	Fecha de registro	Fecha de viabilidad	Costo actualizado	Variación costo Act vs viable	Devengado acumulado	Avance Financiero	PIM 2017-2022	PIM año vigente	Devengado año vigente	Cerrado
2571276	742,268.00	JUSTICIA	APROBADO	ACTIVO	GN	23/12/2022	23/12/2022	742,268.00	0%	0	0.00%		0	0	0
2560548	595,830.94	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	25/08/2022	10/12/2022	595,830.94	0%	0	0.00%		0	0	0
2510637	649,964.54	VIVIENDA Y DESAR	VIABLE	ACTIVO	GL	28/01/2021	05/12/2022	649,964.54	0%	0	0.00%		0	0	0
2567434	641,221.90	VIVIENDA Y DESAR	VIABLE	ACTIVO	GL	22/11/2022	01/12/2022	641,221.90	0%	32,000.00	4.99%	32,000.00	0	0	0
2566791	899,190.99	SANEAMIENTO	VIABLE	ACTIVO	GL	14/11/2022	30/11/2022	899,190.99	0%	0	0.00%		30,000.00	0	0
2561872	2,412,363.02	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	12/09/2022	27/11/2022	2,412,363.02	0%	0	0.00%		0	0	0
2565388	318,219.75	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	26/10/2022	23/11/2022	318,219.75	0%	20,000.00	6.28%	20,000.00	0	0	0
2565298	156,293.31	SANEAMIENTO	VIABLE	ACTIVO	GL	25/10/2022	22/11/2022	156,293.31	0%	15,000.00	9.60%	15,000.00	0	0	0
2561235	475,606.54	SANEAMIENTO	VIABLE	ACTIVO	GL	05/09/2022	10/11/2022	475,606.54	0%	20,000.00	4.21%	20,000.00	0	0	0
2565978	5,863,518.36	TURISMO	VIABLE	ACTIVO	GR	04/11/2022	09/11/2022	5,863,518.36	0%	0	0.00%		0	0	0
2565135	15,239,072.52	EDUCACIÓN	VIABLE	ACTIVO	GR	21/10/2022	07/11/2022	15,239,072.52	0%	0	0.00%		0	0	0
2563285	279,182.00	SANEAMIENTO	APROBADO	ACTIVO	GL	28/09/2022	06/10/2022	279,182.00	0%	0	0.00%		0	0	0
2559599	168,527.43	PLANEAMIENTO, G	VIABLE	ACTIVO	GL	15/08/2022	05/09/2022	168,527.43	0%	0	0.00%		0	0	0
2559950	233,849.78	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	18/08/2022	02/09/2022	233,849.78	0%	20,000.00	8.55%	20,000.00	0	0	0
2557135	8,114,204.48	PLANEAMIENTO, G	VIABLE	ACTIVO	GR	15/07/2022	26/07/2022	8,114,204.48	0%	0	0.00%		0	0	0
2557044	375,240.00	SANEAMIENTO	APROBADO	ACTIVO	GL	15/07/2022	15/07/2022	375,240.00	0%	0	0.00%		0	0	0
2556954	1,190,952.88	SALUD	APROBADO	ACTIVO	GN	14/07/2022	14/07/2022	1,190,952.88	0%	0	0.00%		0	0	0
2550425	1,595,620.90	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	09/05/2022	06/06/2022	1,595,620.90	0%	20,000.00	1.25%	20,000.00	0	0	0
2550809	7,677,390.27	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	11/05/2022	20/05/2022	9,126,696.58	19%	1,957,402.85	21.45%	1,957,409.00	0	0	0
2550851	207,935.16	CULTURA Y DEPORTA	APROBADO	ACTIVO	GL	12/05/2022	13/05/2022	197,000.07	-5%	183,143.55	92.97%	197,000.00	0	0	0
2550753	223,793.20	CULTURA Y DEPORTA	APROBADO	ACTIVO	GL	11/05/2022	13/05/2022	280,820.05	25%	247,946.48	88.29%	280,821.00	0	0	0
2550745	191,170.18	CULTURA Y DEPORTA	APROBADO	ACTIVO	GL	11/05/2022	13/05/2022	286,789.96	50%	253,981.70	88.56%	289,789.00	0	0	0
2545561	199,825.40	CULTURA Y DEPORTA	APROBADO	ACTIVO	GL	17/03/2022	13/05/2022	229,584.28	15%	196,193.69	85.46%	229,584.00	0	0	0
2549546	748,420.00	SALUD	APROBADO	ACTIVO	GN	03/05/2022	11/05/2022	748,420.00	0%	0	0.00%		0	0	0
2541850	823,104.28	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	01/02/2022	11/05/2022	823,104.28	0%	25,000.00	3.04%	25,000.00	0	0	0
2548918	8,776,990.70	SALUD	VIABLE	ACTIVO	GL	26/04/2022	10/05/2022	8,776,990.70	0%	30,000.00	0.34%	30,000.00	0	0	0
2548720	496,000.00	SALUD	APROBADO	ACTIVO	GN	22/04/2022	26/04/2022	496,000.00	0%	0	0.00%		0	0	0
2548727	144,000.00	SALUD	APROBADO	ACTIVO	GN	22/04/2022	26/04/2022	144,000.00	0%	0	0.00%		0	0	0
2540433	149,534.00	TRABAJO	VIABLE	ACTIVO	GL	14/01/2022	07/04/2022	149,534.00	0%	7,000.00	4.68%	7,000.00	0	0	0
2545938	606,449.59	SANEAMIENTO	APROBADO	ACTIVO	GL	21/03/2022	21/03/2022	605,074.55	0%	0	0.00%		0	0	0
2527899	323,912.26	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	02/09/2021	16/03/2022	323,912.26	0%	20,000.00	6.17%	20,000.00	200000	0	0
2391365	303,008.00	PLANEAMIENTO, G	VIABLE	ACTIVO	GL	14/06/2018	01/03/2022	303,008.00	0%	0	0.00%		0	0	0
2198267	4,467,232.49	ORDEN PÚBLICO Y	VIABLE	ACTIVO	GL	06/01/2022	06/01/2022	4,467,232.49	0%	29,999.00	0.67%	39,000.00	2680339	0	0
2527592	997,782.39	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	01/09/2021	31/12/2021	997,782.39	0%	25,000.00	2.51%	25,000.00	0	0	0
2537273	3,108,892.24	PLANEAMIENTO, G	VIABLE	ACTIVO	GR	10/12/2021	30/12/2021	3,108,892.24	0%	0	0.00%		0	0	0
2526836	720,374.50	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	20/08/2021	27/12/2021	989,562.93	37%	833,906.64	84.72%	834,572.00	0	0	0
2535227	290,933.00	SALUD	APROBADO	ACTIVO	GN	18/11/2021	19/11/2021	290,933.00	0%	0	0.00%		0	0	0
2533948	306,460.00	SALUD	APROBADO	ACTIVO	GN	01/11/2021	15/11/2021	306,460.00	0%	0	0.00%		0	0	0
2530830	1,817,582.07	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	22/09/2021	08/11/2021	1,817,582.07	0%	30,000.00	1.65%	60,000.00	0	0	0
2510638	3,601,607.81	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	28/01/2021	15/10/2021	3,601,607.81	0%	50,000.00	1.39%	100,000.00	0	0	0
2531297	370,112.18	SANEAMIENTO	APROBADO	ACTIVO	GL	28/09/2021	29/09/2021	446,524.41	21%	446,259.14	99.94%	510,870.00	0	0	0
2528809	1,159,615.55	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	07/09/2021	09/09/2021	1,159,615.55	0%	0	0.00%		0	0	0
2523570	26,000.00	SANEAMIENTO	APROBADO	ACTIVO	GL	06/07/2021	01/09/2021	36,516.67	40%	35,888.09	98.28%	41,055.00	0	0	0
2522337	1,556,792.14	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	22/06/2021	31/08/2021	1,556,792.14	0%	20,000.00	1.28%	20,000.00	450000	0	0
2525872	3,263,500.00	SALUD	APROBADO	ACTIVO	GR	09/08/2021	10/08/2021	3,263,500.00	0%	0	0.00%		0	0	0
2522742	9,876,333.95	EDUCACIÓN	APROBADO	ACTIVO	GR	25/06/2021	15/07/2021	12,294,605.07	24%	0	0.00%		0	0	0
2520587	183,502.76	TRANSPORTE	APROBADO	CERRADO	GL	02/06/2021	23/06/2021	233,913.20	27%	232,372.48	99.34%	235,703.00	0	0	1
2520635	595,150.54	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	02/06/2021	04/06/2021	746,012.27	25%	740,938.41	99.32%	815,265.00	0	0	0
2517371	784,495.31	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	23/04/2021	29/04/2021	784,495.31	0%	20,000.00	2.55%	20,000.00	0	0	0
2512553	658,550.22	VIVIENDA Y DESAR	VIABLE	ACTIVO	GL	23/02/2021	21/04/2021	658,550.22	0%	0	0.00%		0	0	0
2516715	47,313,646.20	SALUD	APROBADO	ACTIVO	GN	15/04/2021	15/04/2021	47,313,646.20	0%	0	0.00%		0	0	0
2516046	606,374.40	SALUD	APROBADO	ACTIVO	GN	07/04/2021	07/04/2021	606,374.40	0%	0	0.00%		0	0	0
2515551	298,056.20	SALUD	APROBADO	ACTIVO	GN	30/03/2021	30/03/2021	298,056.20	0%	0	0.00%		0	0	0
2513698	637,289.45	SALUD	APROBADO	ACTIVO	GN	10/03/2021	10/03/2021	637,289.45	0%	0	0.00%		0	0	0
2512668	106,101.47	CULTURA Y DEPORTA	APROBADO	ACTIVO	GL	24/02/2021	09/03/2021	130,000.00	23%	129,933.50	99.95%	130,000.00	0	0	0
2509252	276,964.06	VIVIENDA Y DESAR	VIABLE	ACTIVO	GL	05/01/2021	05/03/2021	350,748.14	27%	345,931.91	98.63%	359,795.00	0	0	0
2511602	4,312,000.00	SALUD	APROBADO	ACTIVO	GN	11/02/2021	11/02/2021	4,312,000.00	0%	0	0.00%		0	0	0
2510264	3,584,962.00	SALUD	APROBADO	ACTIVO	GN	24/01/2021	05/02/2021	3,584,962.00	0%	0	0.00%		0	0	0
2510718	36,623,282.40	SALUD	APROBADO	ACTIVO	GN	29/01/2021	01/02/2021	36,623,282.40	0%	0	0.00%		0	0	0
2510263	150,760.40	SALUD	APROBADO	ACTIVO	GN	24/01/2021	24/01/2021	150,760.40	0%	0	0.00%		0	0	0
2506808	1,792,808.28	TURISMO	VIABLE	ACTIVO	GR	14/12/2020	23/12/2020	1,792,808.28	0%	0	0.00%		0	0	0
2502103	139,212.04	PLANEAMIENTO, G	VIABLE	ACTIVO	GL	27/10/2020	17/12/2020	221,062.99	59%	214,183.72	96.89%	237,562.00	0	0	0
2503338	144,705.65	TRABAJO	VIABLE	ACTIVO	GL	09/11/2020	04/12/2020	199,120.11	38%	190,997.14	95.92%	220,620.00	0	0	0
2503959	10,206,720.00	SALUD	APROBADO	ACTIVO	GN	16/11/2020	17/11/2020	10,206,720.00	0%	0	0.00%		0	0	0
2503826	19,988,780.00	SALUD	APROBADO	ACTIVO	GN	13/11/2020	16/11/2020	19,988,780.00	0%	0	0.00%		0	0	0
2501637	25,659,470.60	EDUCACIÓN	VIABLE	ACTIVO	GL	22/10/2020	27/10/2020	25,659,470.60	0%	57,000.00	0.22%	95,000.00	0	0	0
2501139	2,659,022.96	SALUD	APROBADO	ACTIVO	GN	16/10/2020	23/10/2020	2,659,022.96	0%	0	0.00%		0	0	0
2497679	128,571.00	TRABAJO	VIABLE	ACTIVO	GL	10/09/2020	23/10/2020	226,247.26	76%	221,249.77	97.79%	251,818.00	0	0	0
2499997	30,006,599.63	CULTURA Y DEPORTA	VIABLE	ACTIVO	GN	05/10/2020	14/10/2020	30,006,599.63	0%	0	0.00%		0	0	0
2499906	46,855,482.10	EDUCACIÓN	VIABLE	ACTIVO	GN	04/10/2020	05/10/2020	46,855,482.10	0%	0	0.00%		0	0	0
2497465	178,071.88	TRABAJO	VIABLE	ACTIVO	GL	08/09/2020	05/10/2020	233,512.56	31%	231,684.27	99.22%	317,872.00	0	0	0
2499209	523,251.28	PROTECCIÓN SOCIAL	APROBADO	ACTIVO	GR	28/09/2020	29/09/2020	523,251.28	0%	0	0.00%		0	0	0
2499202	9,143,990.17	EDUCACIÓN	APROBADO	CERRADO	GN	28/09/2020	28/09/2020	8,783,117.41	-4%	8783117.41	100.00%	0	0	0	1
2494136	20,221,553.01	AGROPECUARIA	VIABLE	ACTIVO	GR	02/08/2020	06/08/2020	23,491,761.58	16%	2388884.48	10.17%	1500000	0	0	0
2494196	8,340,000.00	SALUD	APROBADO	ACTIVO	GR	03/08/2020	05/08/2020	8,830,552.00	6%	0	0.00%		0	0	0
2493835	128,684.79	TRANSPORTE	APROBADO	CERRADO	GL	29/07/									

2492082	994,665.00	TRANSPORTE	APROBADO	CERRADO	GL	12/07/2020	12/07/2020	982,567.24	-1%	861549.09	87.68%	1,448,319.00	0	0	0	1
2321081	9,561,062.15	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	18/02/2020	24/02/2020	9,561,062.15	0%	20000	0.21%	64,000.00	0	0	0	1
2478947	1,237,178.64	EDUCACIÓN	APROBADO	CERRADO	GR	24/01/2020	29/01/2020	1,223,999.52	-1%	1208351.47	98.72%	15648	0	0	0	1
2477515	129,000.00	SALUD	APROBADO	ACTIVO	GN	16/01/2020	21/01/2020	129,000.00	0%	0	0.00%	0	0	0	0	0
2477733	28,000.00	SALUD	APROBADO	ACTIVO	GN	16/01/2020	21/01/2020	28,000.00	0%	0	0.00%	0	0	0	0	0
2477529	17,500.00	SALUD	APROBADO	ACTIVO	GN	16/01/2020	21/01/2020	17,500.00	0%	0	0.00%	0	0	0	0	0
2474986	1,306,870.38	ORDEN PÚBLICO Y	VIABLE	ACTIVO	GL	27/12/2019	17/01/2020	1,306,870.38	0%	7,992.00	0.61%	7,992.00	0	0	0	0
2474572	388,731.00	SANEAMIENTO	VIABLE	ACTIVO	GL	23/12/2019	04/01/2020	491,453.00	26%	479,770.81	97.62%	766,819.00	0	0	0	0
2474449	117,108.00	TRABAJO	VIABLE	CERRADO	GL	23/12/2019	26/12/2019	140,801.48	20%	140728.5	99.55%	240,801.00	0	0	0	1
2474244	734,605.90	SANEAMIENTO	VIABLE	ACTIVO	GL	10/12/2019	10/12/2019	802,000.00	9%	777,284.91	96.92%	918,805.00	0	0	0	0
2470443	195,000.00	SALUD	APROBADO	CERRADO	GR	22/11/2019	22/11/2019	195,000.00	0%	194920	99.96%	0	0	0	0	1
2462222	14,738,417.77	PLANEAMIENTO, G	VIABLE	ACTIVO	GR	19/09/2019	12/11/2019	14,738,417.77	0%	176273.73	1.20%	250000	0	0	0	0
2461037	6,685,720.05	AMBIENTE	VIABLE	ACTIVO	GL	10/09/2019	24/09/2019	6,685,720.05	0%	93,200.00	1.39%	223,200.00	0	0	0	0
2460167	1,630,253.82	PROTECCIÓN SOCI	VIABLE	ACTIVO	GL	03/09/2019	23/09/2019	760,470.35	-53%	25,994.00	3.42%	63,980.00	0	0	0	0
2462080	12,962,906.91	PLANEAMIENTO, G	VIABLE	ACTIVO	GR	18/09/2019	18/09/2019	12,962,906.91	0%	268127.22	2.07%	200000	0	0	0	0
2412686	14,759,260.48	PLANEAMIENTO, G	VIABLE	ACTIVO	GN	11/09/2019	12/09/2019	14,759,260.48	0%	63945	0.43%	0	0	0	0	0
2289064	689,613.02	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	07/06/2019	12/09/2019	756,593.13	10%	726,423.44	96.01%	798,823.00	0	0	0	0
2457768	9,299,881.31	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	12/08/2019	24/08/2019	8,912,812.83	-4%	2,154,220.52	24.17%	2,355,679.00	799056	0	0	0
2457735	685,338.80	VIVIENDA Y DESAR	VIABLE	ACTIVO	GL	12/08/2019	23/08/2019	685,338.80	0%	0	0.00%	0	0	0	0	0
2314837	9,514,707.87	EDUCACIÓN	VIABLE	ACTIVO	GL	14/08/2019	16/08/2019	9,514,707.87	0%	0	0.00%	0	0	0	0	0
2458130	419,181.91	VIVIENDA Y DESAR	VIABLE	ACTIVO	GL	15/08/2019	15/08/2019	419,181.91	0%	0	0.00%	0	0	0	0	0
2458069	433,331.15	VIVIENDA Y DESAR	VIABLE	ACTIVO	GL	14/08/2019	15/08/2019	471,766.11	9%	17,350.00	3.68%	28,000.00	0	0	0	0
2458075	6,812,956.27	VIVIENDA Y DESAR	VIABLE	ACTIVO	GL	14/08/2019	14/08/2019	6,549,799.02	-4%	2,813,364.19	42.95%	3,803,119.00	0	0	0	0
2458090	6,371,526.28	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	14/08/2019	14/08/2019	6,079,765.28	-5%	32,464.00	0.53%	54,075.00	0	0	0	0
2457522	437,649.42	VIVIENDA Y DESAR	VIABLE	ACTIVO	GL	09/08/2019	14/08/2019	431,649.42	-1%	10,440.29	2.42%	16,239.00	400000	0	0	0
2451499	224,043.96	CULTURA Y DEPORT	APROBADO	CERRADO	GL	17/06/2019	17/06/2019	273,432.62	22%	270607.05	98.97%	274,633.00	0	0	0	1
2449500	382,366.59	SANEAMIENTO	VIABLE	ACTIVO	GL	29/05/2019	30/05/2019	388,717.77	2%	243,459.30	62.63%	498,025.00	0	0	0	0

2448091	123,253.38	CULTURA Y DEPORT	APROBADO	ACTIVO	GL	17/05/2019	20/05/2019	153,137.66	24%	93,406.10	60.99%	103,384.00	0	0	0	0
2443517	1,301,034.86	PLANEAMIENTO, G	APROBADO	CERRADO	GL	09/04/2019	09/04/2019	1,460,422.61	12%	1459292.24	99.92%	2,329,775.00	0	0	0	0
2443022	6,370,090.31	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	04/04/2019	04/04/2019	6,491,548.18	2%	6,294,635.22	96.97%	6,391,056.00	1100000	0	0	0
2438212	49,700.00	SALUD	APROBADO	CERRADO	GR	22/02/2019	22/02/2019	49,700.00	0%	49400	99.40%	0	0	0	0	1
2438025	42,500.00	SALUD	APROBADO	CERRADO	GR	21/02/2019	22/02/2019	42,500.00	0%	38350	90.24%	0	0	0	0	1
2430226	2,965,178.02	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	24/10/2018	25/10/2018	2,804,465.74	-5%	2,711,347.36	96.68%	3,786,449.00	0	0	0	0
2391319	4,680,645.78	SANEAMIENTO	VIABLE	ACTIVO	GL	07/09/2018	18/10/2018	4,742,498.98	1%	0	0.00%	0	0	0	0	0
2431929	925,070.00	PROTECCIÓN SOCI	VIABLE	ACTIVO	GL	11/10/2018	15/10/2018	925,070.00	0%	0	0.00%	0	0	0	0	0
2430871	13,810.00	SALUD	APROBADO	ACTIVO	GR	01/10/2018	01/10/2018	13,810.00	0%	12650	91.60%	0	0	0	0	0
2391382	2,732,148.60	SANEAMIENTO	VIABLE	ACTIVO	GL	06/09/2018	21/09/2018	2,732,148.60	0%	0	0.00%	0	0	0	0	0
2391207	4,195,334.22	SANEAMIENTO	VIABLE	ACTIVO	GL	27/08/2018	07/09/2018	4,147,440.62	-1%	0	0.00%	0	0	0	0	0
2420842	2,154,564.03	CULTURA Y DEPORT	VIABLE	ACTIVO	GL	17/05/2018	22/05/2018	36,144,283.15	1578%	2,944,260.08	8.15%	3,784,750.00	0	0	0	0
2395224	168,390.34	CULTURA Y DEPORT	APROBADO	CERRADO	GL	20/05/2018	20/05/2018	134,925.25	-20%	127286.6	94.34%	255,375.00	0	0	0	1
2395949	635,625.86	VIVIENDA Y DESAR	VIABLE	CERRADO	GL	18/04/2018	24/04/2018	497,592.16	-22%	497583.77	100.00%	501,133.00	0	0	0	0
2294123	338,868.62	VIVIENDA Y DESAR	VIABLE	ACTIVO	GL	14/03/2018	23/03/2018	338,868.62	0%	338,552.36	99.91%	338,869.00	0	0	0	1
2409773	15,000.00	SALUD	APROBADO	ACTIVO	GR	15/03/2018	15/03/2018	15,000.00	0%	15000	100.00%	0	0	0	0	0
2408099	159,165.00	ORDEN PÚBLICO Y	APROBADO	CERRADO	GL	23/02/2018	23/02/2018	159,165.00	0%	157073	98.69%	159,165.00	0	0	0	1
2406038	288,600.00	AMBIENTE	APROBADO	ACTIVO	GL	26/01/2018	02/02/2018	288,600.00	0%	277,190.00	96.05%	278,390.00	0	0	0	0
2401092	410,000.00	AMBIENTE	APROBADO	CERRADO	GL	29/11/2017	12/12/2017	399,000.00	-3%	399,000.00	100.00%	399,000.00	0	0	0	1
2377726	431,840.25	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	19/07/2017	19/07/2017	548,753.83	27%	547,015.89	99.68%	705,561.00	0	0	0	0
2325346	6,729,596.00	SANEAMIENTO	VIABLE	ACTIVO	GL	11/07/2016	19/07/2017	7,724,211.71	15%	64000	0.83%	0	0	0	0	0
2352085	297,720.70	AMBIENTE	VIABLE	ACTIVO	GL	05/05/2017	06/06/2017	297,720.70	0%	0	0.00%	0	0	0	0	0
2343351	5,240,454.00	SANEAMIENTO	VIABLE	CERRADO	GL	29/03/2017	18/05/2017	4,850,915.24	-7%	4691712.87	96.72%	0	0	0	0	1
2323865	1,919,184.00	SANEAMIENTO	VIABLE	ACTIVO	GN	28/12/2016	25/04/2017	1,404,667.83	-27%	0	0.00%	0	0	0	0	0
2218964	833,569.23	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	10/04/2012	23/02/2017	1,009,368.43	21%	999538.94	99.03%	0	0	0	0	0
2300447	4,258,386.00	PLANEAMIENTO, G	VIABLE	ACTIVO	GL	07/10/2015	30/01/2017	4,258,386.00	0%	0	0.00%	0	0	0	0	0
2276138	2,366,788.00	PROTECCIÓN SOCI	VIABLE	ACTIVO	GL	20/05/2015	25/01/2017	2,366,788.00	0%	0	0.00%	0	0	0	0	0

2327679	9,084,971.00	EDUCACIÓN	VIABLE	CERRADO	GL	10/10/2016	30/12/2016	9,084,971.00	0%	0	0.00%	0	0	0	0	1
2324878	7,509,557.00	SANEAMIENTO	VIABLE	ACTIVO	GL	08/07/2016	19/12/2016	7,754,822.71	3%	64000	0.83%	0	0	0	0	0
2326266	529,863.90	VIVIENDA Y DESAR	VIABLE	ACTIVO	GL	05/12/2016	07/12/2016	445,000.00	-16%	0	0.00%	0	0	0	0	0
2327963	299,297.57	AMBIENTE	VIABLE	ACTIVO	GL	06/08/2016	08/08/2016	416,989.77	39%	360104.1	86.36%	0	0	0	0	0
2320697	779,221.15	PROTECCIÓN SOCI	VIABLE	ACTIVO	GL	16/05/2016	05/08/2016	788,823.89	1%	117728.17	14.92%	0	0	0	0	0
2308421	18,839,668.00	AGROPECUARIA	VIABLE	ACTIVO	GR	27/01/2016	08/06/2016	27,902,646.92	48%	25226783.9	90.41%	0	0	0	0	0
2319517	1,183,960.00	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	02/05/2016	02/06/2016	1,577,463.52	33%	1516049.74	96.11%	0	0	0	0	0
2310986	175,564.19	AMBIENTE	VIABLE	CERRADO	GL	17/02/2016	23/02/2016	159,899.00	-9%	157234.8	98.34%	0	0	0	0	1
2304840	497,193.73	CULTURA Y DEPORT	VIABLE	ACTIVO	GL	17/12/2015	30/12/2015	189,831.14	-62%	187959.58	99.01%	0	0	0	0	0
2301970	4,547,741.00	SANEAMIENTO	VIABLE	ACTIVO	GL	25/11/2015	01/12/2015	10,975,609.72	141%	10588669.03	96.47%	0	0	0	0	0
2296350	935,422.71	PLANEAMIENTO, G	VIABLE	ACTIVO	GL	04/11/2015	11/11/2015	935,422.71	0%	474661.49	50.74%	280000	0	0	0	0
2198272	19,141,540.00	EDUCACIÓN	VIABLE	ACTIVO	GL	20/12/2012	03/11/2015	29,365,894.58	53%	33000	0.11%	0	0	0	0	0
2296322	5,623,949.00	EDUCACIÓN	VIABLE	ACTIVO	GR	06/10/2015	06/10/2015	5,351,173.64	-5%	3503001.65	65.46%	0	0	0	0	0
2294093	100,000.00	PROTECCIÓN SOCI	VIABLE	CERRADO	GL	01/10/2015	01/10/2015	100,000.00	0%	99099.5	99.10%	0	0	0	0	1
2292890	40,389.06	SALUD	VIABLE	CERRADO	GL	17/09/2015	17/09/2015	45,000.00	11%	44119.82	98.04%	0	0	0	0	1
2180296	15,135,102.00	ORDEN PÚBLICO Y	VIABLE	ACTIVO	GL	12/03/2013	17/09/2015	21,099,411.01	39%	21012742.7	99.59%	0	0	0	0	0
2289832	100,000.00	PROTECCIÓN SOCI	VIABLE	CERRADO	GL	19/08/2015	25/08/2015	100,000.00	0%	100000	100.00%	0	0	0	0	1
2268265	579,500.00	VIVIENDA Y DESAR	VIABLE	ACTIVO	GL	04/06/2015	05/06/2015	416,999.06	-28%	0	0.00%	0	0	0	0	0
2247416	99,999.89	EDUCACIÓN	VIABLE	CERRADO	GL											

2200905	114,943.35	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	29/04/2014	15/05/2014	119,283.96	4%	8000	6.71%	0	0	1
2200538	98,443.14	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	18/04/2014	15/05/2014	100,665.34	2%	11000	10.93%	0	0	0
2201197	2,278,423.00	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	22/04/2014	12/05/2014	3,043,345.66	34%	3043345.66	100.00%	0	0	1
2198304	857,705.51	CULTURA Y DEPORT	VIABLE	ACTIVO	GL	20/12/2013	21/03/2014	757,632.98	-12%	757530.48	99.99%	0	0	0
2229848	5,490,555.00	AGROPECUARIA	VIABLE	ACTIVO	GR	31/12/2010	20/01/2014	9,534,017.51	74%	9424219.78	98.85%	0	0	0
2200537	67,780.19	EDUCACIÓN	VIABLE	ACTIVO	GL	22/10/2013	06/12/2013	94,526.58	39%	9000	9.52%	0	0	0
2240627	285,356.02	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	18/11/2013	19/11/2013	396,054.74	39%	389907.59	96.93%	0	0	1
2198266	259,802.71	SANEAMIENTO	VIABLE	CERRADO	GL	09/10/2013	22/10/2013	261,025.98	0%	259795.98	99.53%	0	0	1
2187074	295,646.13	PLANEAMIENTO, G	VIABLE	ACTIVO	GL	04/10/2013	22/10/2013	424,943.19	44%	273290.79	64.31%	0	0	0
2186551	194,894.70	PLANEAMIENTO, G	VIABLE	CERRADO	GL	23/09/2013	02/10/2013	269,272.68	38%	159903.19	59.38%	0	0	0
2189257	360,365.41	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	13/06/2013	13/08/2013	480,748.73	33%	473094.11	98.41%	0	0	1
2184006	13,663,460.00	AMBIENTE	VIABLE	ACTIVO	GL	11/05/2010	05/08/2013	18,950,039.64	39%	18950039.64	100.00%	0	0	0
2233982	217,353.58	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	25/06/2012	28/05/2013	301,769.71	39%	11000	3.65%	0	0	0
2234081	952,365.02	SANEAMIENTO	VIABLE	ACTIVO	GL	02/05/2013	09/05/2013	539,418.37	-43%	20000	3.71%	0	0	0
2188990	288,092.51	PLANEAMIENTO, G	VIABLE	ACTIVO	GR	02/04/2013	09/04/2013	374,162.10	30%	373013.15	99.69%	0	0	0
2173380	9,950,000.00	AGROPECUARIA	VIABLE	ACTIVO	GR	23/03/2013	26/03/2013	11,927,000.00	20%	11892241.95	99.71%	0	0	0
2175853	414,928.59	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	23/03/2013	25/03/2013	455,728.34	10%	448282.5	98.37%	0	0	1
2173264	1,505,535.00	EDUCACIÓN	VIABLE	ACTIVO	GR	09/01/2013	23/02/2013	2,028,606.71	35%	2020028.03	99.58%	0	0	0
2173263	1,357,461.00	EDUCACIÓN	VIABLE	ACTIVO	GR	10/01/2013	22/02/2013	1,230,270.00	-9%	1228033.48	99.82%	0	0	0
2175416	294,043.55	SANEAMIENTO	VIABLE	ACTIVO	GL	06/12/2012	08/02/2013	404,511.90	38%	11400	2.82%	0	0	0
2219661	3,109,317.00	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	20/09/2012	21/12/2012	4,274,284.90	37%	4274284.41	100.00%	0	0	0
2217872	5,200,759.00	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	27/09/2012	18/12/2012	6,034,844.10	16%	6020435.34	99.76%	0	0	1
2229588	863,679.15	EDUCACIÓN	VIABLE	CERRADO	GR	13/11/2012	14/12/2012	2,229,588.00	158%	8014.2	0.36%	0	0	0
2165259	703,070.72	SANEAMIENTO	VIABLE	CERRADO	GL	15/08/2012	29/11/2012	1,302,929.22	85%	1263339.78	96.96%	0	0	1
2222684	2,149,071.00	AMBIENTE	VIABLE	CERRADO	GL	13/09/2012	22/11/2012	903,128.95	-58%	842250	93.26%	0	0	1
2219658	4,263,260.00	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	12/09/2012	20/11/2012	5,263,391.48	23%	5263390.45	100.00%	0	0	1
2164394	1,612,222.00	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	11/05/2012	16/11/2012	1,159,575.19	-28%	6000	0.52%	0	0	1
2078579	9,848,911.00	SALUD Y SANEAM	VIABLE	ACTIVO	GR	26/07/2006	25/10/2012	75,056,952.71	662%	56921620.36	75.84%	0	0	0
2163775	2,541,594.00	SANEAMIENTO	VIABLE	CERRADO	GN	12/04/2011	25/09/2012	6,197,495.50	144%	5229055.05	84.37%	0	0	1
2219969	2,426,625.00	SANEAMIENTO	VIABLE	CERRADO	GL	28/08/2012	19/09/2012	3,185,815.75	31%	3083225	96.78%	0	0	1
2161935	1,582,719.00	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	30/03/2012	10/09/2012	1,971,958.67	25%	1921780.59	97.46%	0	0	0
2205945	482,688.24	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	19/07/2011	10/07/2012	608,860.78	26%	10000	1.64%	0	0	0
2162430	469,684.00	EDUCACIÓN	VIABLE	CERRADO	GR	17/01/2012	28/06/2012	790,814.74	68%	702713.3	88.86%	0	0	1
2160590	46,608,610.00	AMBIENTE	VIABLE	ACTIVO	GN	22/02/2010	15/06/2012	69,391,574.21	49%	66535498.49	95.88%	2797815	14180	0
2206112	289,473.63	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	17/05/2012	07/06/2012	361,677.88	25%	360025.74	99.54%	0	0	1
2209912	3,740,257.00	AMBIENTE	VIABLE	ACTIVO	GL	18/04/2012	21/05/2012	6,972,486.00	86%	6968720.87	99.95%	0	0	0
2157173	469,142.55	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	28/10/2011	21/05/2012	493,951.69	5%	582590.13	117.94%	0	0	1
2156841	50,000.00	EDUCACIÓN	VIABLE	CERRADO	GL	26/03/2012	10/04/2012	68,376.49	37%	60383.76	88.31%	0	0	1
2155205	375,397.50	ORDEN PÚBLICO Y	VIABLE	CERRADO	GL	09/02/2012	10/04/2012	375,397.50	0%	265517.73	70.73%	0	0	1
2157172	342,612.24	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	01/03/2012	22/03/2012	342,612.24	0%	421330.63	122.98%	0	0	1
2155204	290,000.34	AMBIENTE	VIABLE	CERRADO	GL	28/02/2012	21/03/2012	290,000.34	0%	6000	2.07%	0	0	1
2153978	222,822.85	COMERCIO	VIABLE	ACTIVO	GL	17/02/2012	08/03/2012	222,822.85	0%	5000	2.24%	100000	0	0
2152950	1,078,084.00	AGROPECUARIA	VIABLE	ACTIVO	GN	16/02/2012	02/03/2012	1,078,084.00	0%	808284.54	74.97%	0	0	0
2153979	2,609,871.00	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	18/10/2011	15/02/2012	3,251,215.18	25%	3251012.39	99.99%	0	0	0
2155495	300,000.00	AMBIENTE	VIABLE	CERRADO	GL	27/01/2012	08/02/2012	300,000.00	0%	155675	51.89%	0	0	1
2151680	991,634.00	AGROPECUARIA	VIABLE	ACTIVO	GN	26/01/2012	03/02/2012	991,634.00	0%	975183.67	98.34%	0	0	0
2151680	688,874.34	SALUD	VIABLE	CERRADO	GN	22/12/2011	29/12/2011	688,874.34	0%	0	0.00%	0	0	1
2159525	1,689,897.00	EDUCACIÓN	VIABLE	CERRADO	GR	24/10/2011	02/12/2011	2,357,919.18	40%	2354510.35	99.86%	0	0	1
2149483	509,412.05	SALUD	VIABLE	ACTIVO	GR	24/11/2011	30/11/2011	677,523.37	33%	676005.16	99.78%	0	0	0
2152412	412,436.67	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	15/11/2011	15/11/2011	383,353.22	-7%	241610.29	63.03%	0	0	1
2152411	328,915.16	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	15/11/2011	15/11/2011	385,524.38	17%	271177	70.48%	0	0	1
2148133	567,348.35	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	16/08/2011	19/09/2011	589,057.00	4%	642400.81	109.06%	0	0	1
2146411	367,912.49	EDUCACIÓN	VIABLE	CERRADO	GL	11/03/2011	26/08/2011	367,912.49	0%	68033.76	18.49%	0	0	1
2166755	1,197,934.98	EDUCACIÓN	VIABLE	CERRADO	GR	11/05/2011	04/08/2011	1,376,000.00	15%	1329616.67	96.63%	0	0	1
2145662	842,072.00	SANEAMIENTO	VIABLE	ACTIVO	GN	25/07/2011	27/07/2011	794,023.46	-6%	449685.52	56.63%	0	0	0
2155407	2,510,113.00	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	11/05/2011	27/07/2011	3,605,838.91	44%	3605837.58	100.00%	0	0	1
2144395	333,274.00	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	18/10/2010	21/06/2011	452,423.49	36%	448598.86	99.15%	0	0	1
2137635	294,830.00	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	19/05/2011	01/06/2011	294,830.00	0%	304657.07	103.33%	0	0	0
2134352	2,782,625.00	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	11/05/2011	12/05/2011	3,640,852.93	31%	3629717.15	99.69%	0	0	1
2137583	1,728,830.00	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	11/05/2011	12/05/2011	1,728,830.00	0%	636327.62	36.81%	0	0	1
2134351	1,085,866.22	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	11/05/2011	12/05/2011	2,079,273.49	91%	1687924.02	81.18%	0	0	0
2141607	2,281,809.00	EDUCACIÓN	VIABLE	ACTIVO	GL	13/04/2011	13/04/2011	3,635,144.53	59%	3635144.53	100.00%	0	0	0
2133467	3,176,681.00	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	11/03/2011	11/03/2011	3,315,548.00	4%	3332222.93	100.50%	0	0	1
2139212	130,970.00	PLANEAMIENTO, G	VIABLE	CERRADO	GL	04/02/2011	04/02/2011	134,250.80	3%	125098.52	93.18%	0	0	1
2139307	147,575.06	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	11/05/2010	29/11/2010	173,914.12	18%	42085.4	24.20%	0	0	0
2130224	232,642.00	CULTURA Y DEPORT	VIABLE	ACTIVO	GL	01/10/2010	05/10/2010	232,642.00	0%	51603.5	22.18%	0	0	0
2117184	299,956.51	AGROPECUARIA	VIABLE	ACTIVO	GR	10/08/2010	24/08/2010	415,327.54	38%	414114.64	99.71%	0	0	0
2118628	164,674.98	EDUCACIÓN	VIABLE	CERRADO	GL	13/05/2010	18/08/2010	158,844.99	-4%	0	0.00%	0	0	1
2123688	1,184,149.11	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	27/07/2010	16/08/2010	1,657,605.41	40%	1655959.03	99.90%	0	0	1
2123686	1,117,896.11	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	07/07/2010	06/08/2010	1,561,594.17	40%	1560827	99.95%	0	0	0
2117800	197,517.97	EDUCACIÓN	VIABLE	CERRADO	GL	03/08/2010	05/08/2010	193,517.97	-2%	0	0.00%	0	0	1
2118817	217,221.00	EDUCACIÓN	VIABLE	CERRADO	GL	13/05/2010	04/08/2010	212,823.30	-2%	0	0.00%	0	0	1
2133347	4,937,779.00	EDUCACIÓN	VIABLE	ACTIVO	GR	16/07/2010	02/08/2010	6,558,843.44	33%	2793413.6	42.59%	0	0	0
2123491	124,619.97	PROTECCIÓN SOCI	VIABLE	ACTIVO	GL	13/05/2010	21/07/2010	124,619.97	0%	49125.3	39.42%	0	0	0
2120018	100,000.00	PLANEAMIENTO, G	VIABLE	ACTIVO	GL	09/06/2010	24/06/2010	100,000.00	0%	96.4	0.10%	0	0	0
2114286	380,870.09	SALUD	VIABLE	CERRADO	GL	27/05/2010	30/05/2010	370,456.47	-3%	392570.65	105.97%	0	0	1
2121286	1,188,499.89	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	20/05/2010	26/05/2010	891,121.52	-25%	242099.52	27.17%	0	0	0
2115010	1,343,307.00	PROTECCIÓN SOCI	VIABLE	CERRADO	GL	17/02/2010	28/04/2010	1,382,000.00	3%	682113.62	49.36%	0	0	1
2121132	1,232,000.00	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	23/03/2010	05/04/2010	1,291,948.00	5%	1303840.13	100.92%	0	0	1
2128802	2,900,000.00	EDUCACION Y CULT	VIABLE	CERRADO	GL	11/11/2008	15/03/2010	2,900,000.00	0%	46				

2116230	116,503.43	ENERGÍA	VIABLE	CERRADO	GL	27/01/2010	08/03/2010	116,503.43	0%	88070.74	75.59%	0	0	1
2121299	4,866,437.00	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	31/12/2009	01/02/2010	5,567,515.24	14%	5096323.06	91.54%	0	0	1
2121049	505,446.00	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	28/10/2009	22/01/2010	556,166.85	10%	546356.77	98.24%	0	0	1
2121151	212,501.00	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	28/09/2009	31/12/2009	296,222.97	39%	215549.9	72.77%	0	0	1
2123424	258,189.00	AMBIENTE	VIABLE	CERRADO	GL	30/10/2009	03/12/2009	305,078.84	18%	367959.38	120.61%	0	0	1
2116326	938,321.47	CULTURA Y DEPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	08/06/2009	03/12/2009	938,321.47	0%	458391.33	48.85%	0	0	1
2118596	113,407.30	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	06/08/2009	13/11/2009	131,421.25	16%	71924.54	54.73%	0	0	0
2111858	4,021,400.00	AGRARIA	VIABLE	ACTIVO	GR	26/01/2009	10/11/2009	5,066,329.83	26%	5063135.91	99.94%	0	0	0
2111625	1,158,843.74	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	28/09/2009	20/10/2009	1,158,843.74	0%	18422.25	1.59%	0	0	0
2107734	91,236.00	SANEAMIENTO	VIABLE	CERRADO	GN	30/07/2009	28/09/2009	91,236.00	0%	0	0.00%	0	0	1
2111572	480,438.00	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	30/08/2009	22/09/2009	528,438.00	10%	440533.98	83.37%	0	0	0
2110804	5,995,378.00	AGROPECUARIA	VIABLE	CERRADO	GR	24/06/2009	21/09/2009	6,379,043.20	6%	6378638.61	99.99%	0	0	1
2118597	87,471.00	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	07/08/2009	09/09/2009	107,160.05	23%	51318.66	47.89%	0	0	0
2117377	299,949.00	EDUCACIÓN	VIABLE	ACTIVO	GL	18/05/2009	09/09/2009	299,949.00	0%	173205.65	57.75%	0	0	0
2098169	931,759.19	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	07/08/2009	31/08/2009	931,759.19	0%	780158.54	83.73%	0	0	1
2100177	298,303.33	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	12/08/2009	14/08/2009	298,303.33	0%	127947.6	42.89%	0	0	0
2094116	138,797.00	SALUD Y SANEAMIENTO	VIABLE	CERRADO	GN	09/02/2009	13/08/2009	143,665.05	4%	0	0.00%	0	0	1
2096174	52,496.26	EDUCACIÓN	VIABLE	CERRADO	GL	23/07/2009	24/07/2009	52,496.26	0%	1597.75	3.04%	0	0	1
2098387	176,765.00	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	21/07/2009	22/07/2009	215,974.41	22%	308431.57	142.81%	0	0	1
2100115	295,518.00	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	18/06/2009	21/07/2009	295,518.00	0%	261731.16	88.57%	0	0	1
2098064	180,026.00	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	17/06/2009	21/07/2009	251,874.16	40%	173059.13	68.71%	0	0	1
2094448	137,713.00	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	15/07/2009	16/07/2009	137,713.00	0%	140195.31	101.80%	0	0	1
2100721	166,378.00	PROTECCIÓN SOCIAL	VIABLE	CERRADO	GL	23/06/2009	30/06/2009	166,378.00	0%	182536.92	109.71%	0	0	1
2100939	143,503.00	PROTECCIÓN SOCIAL	VIABLE	CERRADO	GL	23/06/2009	26/06/2009	176,442.75	23%	176442.75	100.00%	0	0	1
2098389	299,884.00	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	16/03/2009	17/06/2009	299,884.00	0%	169906.49	56.66%	0	0	1
2098051	583,460.00	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	02/06/2009	08/06/2009	583,460.00	0%	67197.9	11.52%	0	0	1
2100171	114,400.00	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	21/05/2009	21/05/2009	114,400.00	0%	89262.21	78.03%	0	0	0
2096160	1,210,446.00	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	30/04/2009	14/05/2009	1,685,393.81	39%	1664784.37	98.78%	0	0	0
2096589	251,060.00	EDUCACIÓN Y CULTURA	VIABLE	ACTIVO	GL	09/10/2008	05/05/2009	251,060.00	0%	3625.42	1.44%	0	0	0
2090609	58,401.92	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	28/04/2009	30/04/2009	58,401.92	0%	36497	62.49%	0	0	0
2094447	1,845,359.00	ADMINISTRACIÓN	VIABLE	ACTIVO	GL	02/01/2009	07/01/2009	1,845,359.00	0%	598082.7	32.41%	0	0	0
2100991	3,489,728.00	ADMINISTRACIÓN	VIABLE	ACTIVO	GL	05/12/2008	05/01/2009	3,489,728.00	0%	1717644.03	49.22%	0	0	0
2098388	299,990.00	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	10/12/2008	11/12/2008	299,990.00	0%	249411.56	83.14%	0	0	1
2112193	1,965,193.00	AGRARIA	VIABLE	ACTIVO	GR	04/06/2008	23/10/2008	2,645,995.73	35%	1083335.37	40.94%	0	0	0
2077405	111,683.00	ASISTENCIA Y PREVENCIÓN	VIABLE	ACTIVO	GL	12/08/2008	12/08/2008	111,683.00	0%	7850	7.03%	0	0	0
2064590	857,514.00	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GN	21/07/2008	25/07/2008	857,514.00	0%	740298.07	86.33%	0	0	0
2075605	914,372.00	SALUD Y SANEAMIENTO	VIABLE	ACTIVO	GL	19/06/2008	23/06/2008	2,822,204.01	209%	546637.79	19.37%	450000	0	0
2075182	609,899.00	DEFENSA Y SEGURIDAD	VIABLE	CERRADO	GL	10/06/2008	23/06/2008	609,899.00	0%	406846.66	66.71%	0	0	1
2075165	842,175.00	SALUD Y SANEAMIENTO	VIABLE	CERRADO	GL	10/06/2008	20/06/2008	842,175.00	0%	1137234.56	135.04%	0	0	1
2073400	1,137,840.00	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	23/04/2008	20/06/2008	513,820.00	-55%	626563.16	121.94%	0	0	1
2075260	118,414.00	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	13/06/2008	16/06/2008	118,414.00	0%	38410.1	32.44%	0	0	1
2063989	108,855.00	SALUD Y SANEAMIENTO	VIABLE	ACTIVO	GN	28/05/2008	12/06/2008	108,855.00	0%	20203	18.56%	0	0	0
2074334	1,200,000.00	EDUCACIÓN Y CULTURA	VIABLE	CERRADO	GL	19/05/2008	19/05/2008	1,200,000.00	0%	1156442.49	96.37%	0	0	1
2085669	892,755.00	SALUD Y SANEAMIENTO	VIABLE	CERRADO	GN	19/03/2008	19/05/2008	1,128,968.71	26%	1137866.34	100.79%	0	0	1
2062389	1,086,610.00	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	22/01/2008	09/05/2008	1,086,610.00	0%	863281	79.45%	0	0	0
2060618	107,708,549.00	COMUNICACIONES	VIABLE	ACTIVO	GN	21/03/2007	21/04/2008	107,772,149.00	0%	66528783.72	61.73%	0	0	0
2063630	146,252.00	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	03/04/2008	10/04/2008	146,252.00	0%	65682.78	44.91%	0	0	1
2072394	173,686.00	SALUD Y SANEAMIENTO	VIABLE	ACTIVO	GL	26/03/2008	28/03/2008	173,686.00	0%	43951.2	25.30%	0	0	0
2072429	165,443.00	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	26/03/2008	28/03/2008	165,443.00	0%	94890.7	57.36%	0	0	0
2072203	147,219.00	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	18/03/2008	19/03/2008	147,219.00	0%	15459.5	10.50%	0	0	0
2072169	115,468.00	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	17/03/2008	19/03/2008	115,468.00	0%	19871	17.21%	0	0	0
2071819	199,734.00	EDUCACIÓN Y CULTURA	VIABLE	ACTIVO	GL	06/03/2008	19/03/2008	199,734.00	0%	12045.32	6.03%	0	0	0
2059454	157,718.00	TRANSPORTE	VIABLE	CERRADO	GL	26/02/2008	12/03/2008	157,718.00	0%	30600	19.40%	0	0	1
2056985	154,103.00	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	19/09/2007	28/11/2007	154,103.00	0%	95570	62.02%	0	0	0
2061414	300,000.00	EDUCACIÓN Y CULTURA	VIABLE	CERRADO	GL	19/11/2007	23/11/2007	300,000.00	0%	183571.18	61.19%	0	0	1
2121302	840,191.00	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	17/10/2007	24/10/2007	840,191.00	0%	0	0.00%	0	0	0
2049152	6,310,749.00	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	05/09/2006	19/09/2007	6,310,749.00	0%	469185.2	7.43%	0	0	0
2048253	82,070.00	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	19/07/2007	20/07/2007	82,070.00	0%	46790	57.01%	0	0	0
2045041	1,459,066.00	SALUD Y SANEAMIENTO	VIABLE	CERRADO	GN	13/06/2007	28/06/2007	1,221,601.97	-16%	0	0.00%	0	0	1
2106249	1,449,389.00	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GR	20/11/2006	11/12/2006	1,449,389.00	0%	1949832.21	134.53%	0	0	0
2229454	633,833.00	SALUD Y SANEAMIENTO	VIABLE	ACTIVO	GR	10/05/2006	20/09/2006	633,833.00	0%	0	0.00%	0	0	0
2057086	830,716.00	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GR	01/09/2006	19/09/2006	830,716.00	0%	861455.68	103.70%	0	0	0
2037947	1,533,250.00	TRANSPORTE	VIABLE	ACTIVO	GL	23/02/2006	17/04/2006	1,533,250.00	0%	1052376.2	68.64%	0	0	0
2019489	3,300,000.00	VIVIENDA Y DESARROLLO	VIABLE	ACTIVO	GL	24/01/2005	10/05/2005	3,300,000.00	0%	2017844.02	61.15%	0	0	0
2022806	9,396,106.00	ASISTENCIA Y PREVENCIÓN	VIABLE	ACTIVO	GN	14/10/2003	24/08/2004	9,396,106.00	0%	4732767.12	50.37%	0	0	0