

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**Metodología y diseño de un modelo de  
certificación de calidad de gestión de proyectos  
de inversión pública en la provincia de Pasco**

**Para optar el título profesional de:**

**Licenciado en Administración**

**Autor: Bach. John Eduardo SÁNCHEZ ALANIA**

**Asesor: Mg. Iván Bruno POMALAZA BUENDIA**

**Cerro de Pasco - Perú - 2016**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**Metodología y diseño de un modelo de  
certificación de calidad de gestión de  
proyectos de inversión pública en la  
provincia de Pasco**

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

---

**Dra. Yolanda Virginia LLANOS ROMERO**  
**PRESIDENTA**

---

**Dr. Humberto Rafael YUPANQUI VILLANUEVA**  
**MIEMBRO**

---

**Lic. Adm Cornelio ORELLANA BENDEZU**  
**MIEMBRO**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, hermanos, mi esposa e hijos que  
hicieron posible mi realización profesional.

## **RECONOCIMIENTO**

A los Fundadores de la universidad Nacional  
Daniel Alcides Carrión

El Autor

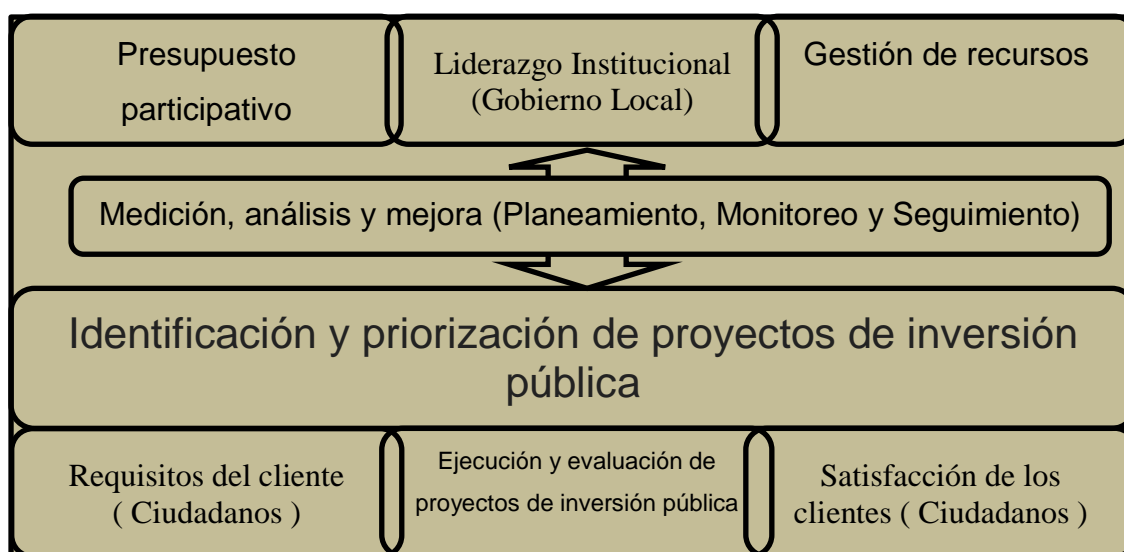
## RESUMEN

En el presente trabajo se ha planteado una metodología y un diseño de un modelo de certificación de calidad de gestión de proyectos de inversión pública en la provincia de Pasco.

El problema actual de los proyectos de inversión pública en la provincia de Pasco en todas sus fases es que no se cuenta con un marco de planeación a fin de que se pueda intervenir con los proyectos. Los proyectos en su mayoría son elaborados, identificados y priorizados sin un Planeamiento a Corto, mediano o largo plazo, en general los proyectos son elaborados en su estudio o ejecutados a criterio de las organizaciones políticas que se encuentran gobernando en los Gobiernos Locales de las Municipalidades de la provincia de Pasco.

Frente a esta situación se plantea en la presente investigación una metodología y un modelo de certificación de calidad de proyectos de inversión pública.

### MODELO DE CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN



*Elaboración: John Eduardo Sánchez Alania.*

Palabras clave: certificación, proyectos de inversión.

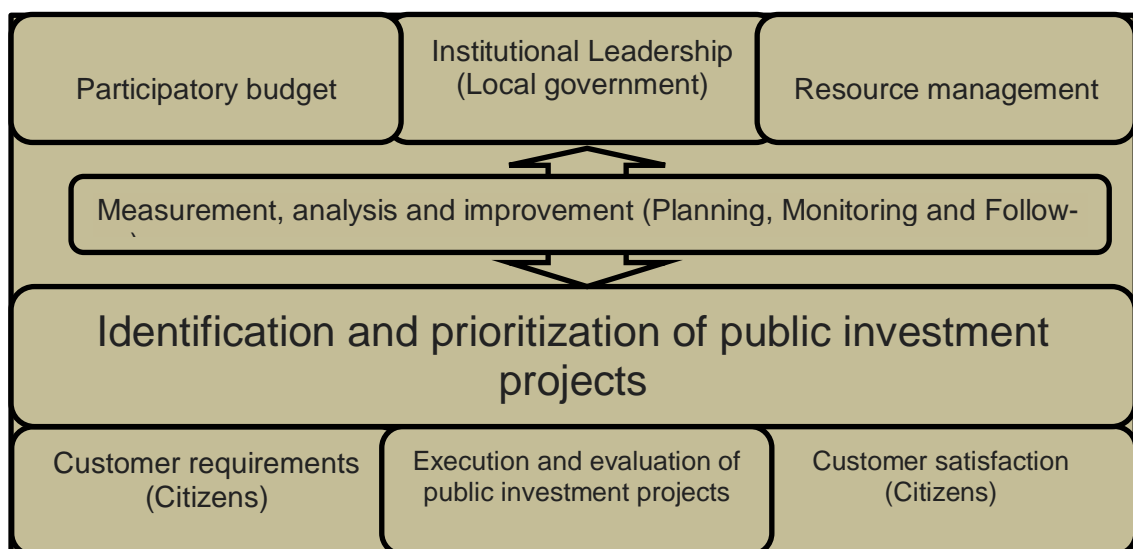
## ABSTRACT

In the present work, a methodology and design of a quality management model for public investment project management in the province of Pasco has been proposed.

The current problem of public investment projects in the province of Pasco in all its phases is that there is no planning framework in place to intervene with the projects. Most projects are elaborated, identified and prioritized without a short, médium or long term planning, in general the projects are elaborated in their study or executed according to the criteria of the political organizations that are governing in the Local Governments of the Municipalities from the province of Pasco.

Faced with this situation, a methodology and a model of quality certification of public investment projects is proposed in this research.

### MODEL OF QUALITY CERTIFICATION IN THE MANAGEMENT OF INVESTMENT PROJECTS



*Elaboration: John Eduardo Sánchez Alania.*

Keywords: certification, investment projects.

## INTRODUCCIÓN

Señores miembros del Jurado Calificador, me es un honor, dirigirme a vuestra representada a fin de presentarles la Tesis Intitulada **“METODOLOGIA Y DISEÑO DE UN MODELO DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PUBLICA EN LA PROVINCIA DE PASCO”**, Tesis, elaborada bajo las normas de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas, y procedimientos de una investigación científica, que ponemos a consideración de los Jurados Calificadores para su evaluación y dictamen respectivo.

La investigación, tuvo como principal objetivo contribuir a la mejora de la gestión pública en el marco de la inversión pública, a través de la propuesta de un modelo de certificación de calidad en la gestión de proyectos, que considero será de mucho valor para mejorar el servicio público.

Para su mayor comprensión del presente estudio de investigación se encuentra estructurado en 4 capítulos que se constituyen en el Capítulo I: Planteamiento del Problema de Investigación; Capítulo II: Marco Teórico Conceptual; Capítulo III: Metodologías y Técnicas de Investigación; Capítulo III: Análisis e Interpretación de Resultados Obtenidos y Capítulo IV: Modelo de Certificación de calidad de certificación de proyectos de inversión pública en la provincia de Pasco.

**El Autor**

## ÍNDICE

### CAPÍTULO I

#### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1	Identificación y determinación del problema .....	10
1.2	Delimitación de la investigación .....	12
1.3	Formulación del problema .....	13
	1.3.1 Problema general .....	13
	1.3.2 Problemas específicos .....	13
1.4	Formulación de objetivos .....	14
	1.4.1 Objetivo general .....	14
	1.4.2 Objetivos específicos .....	14
1.5	Justificación de la investigación .....	14
1.6	Limitaciones de la investigación .....	15

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de estudio .....	16
2.2	Bases teóricas-científicas .....	16
2.3	Definición de términos básicos .....	48
2.4	Formulación de hipótesis .....	50
	2.4.1 Hipótesis general .....	50
	2.4.2 Hipótesis específicas .....	50
2.5	Identificación de variables .....	51
2.6	Definición operacional de variables e indicadores .....	51

### CAPÍTULO III

#### METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1	Tipo de investigación .....	53
3.2	Métodos de investigación .....	54
	3.2.1 Diseño de investigación .....	54



3.2.1.1 Población y muestra .....	55
3.2.1.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	56
3.2.1.3 Técnicas de procesamiento y análisis de datos ..	56
3.2.2 Tratamiento estadístico .....	57
3.2.2.1 Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación .....	57
3.2.3 Orientación ética .....	57

#### **CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1 Descripción del trabajo de campo .....	58
4.2 Presentación, análisis e interpretación de resultados .....	58
4.3 Prueba de hipótesis .....	86
4.4 Discusión de resultados .....	86
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>87</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>88</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA. ....</b>	<b>89</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>90</b>

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACION**

#### **1.1 Identificación y determinación del problema.**

La creciente globalización de las economías y de la conformación de bloques comerciales en el mundo han generado una fuerte integración de los mercados regionales entre países del mundo, en este escenario la inversión pública se ha convertido a nivel de este entorno en una economía dinámica de abastecimiento de bienes y servicios desde el mundo hacia la economía peruana, por tanto, esta inversión pública en el país se ha vuelto cada vez más en una actividad competitiva. Este contexto dinámico de la economía mundial, están permitiendo a las organizaciones públicas del Perú a la realización e implementación de proyectos de inversión pública con las tendencias de la modernidad, uso de recursos acorde a los avances tecnológicos con calidad.

Por tanto, el éxito de la inversión pública en el país con fines de incrementar y fortalecer la capacidad de servicio público en el país, depende la eficiencia y eficacia en la gestión de proyectos de inversión, es decir, la gestión de los proyectos de inversión pública en nuestro país en los últimos años ha sido deficiente, siendo el impacto social no muy favorable, por tanto el estudio está dirigido a nivel de los estudios y proyectos de pre inversión.

Si bien la formulación, implementación y evaluación de los proyectos de inversión pública pasan por un sistema nacional de inversión pública conformada por las entidades: La Dirección de Programación de Inversión(DGPI), las Oficinas de Programación de Inversiones(OPIS), las Unidades Formuladoras y Ejecutoras de las diferentes entidades del Gobierno Central, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y Organismos Públicos Autónomos. Estas entidades tienen como marco normativo las Leyes y demás

normas legales que fijan los criterios técnicos y metodológicos de los estudios de proyectos de inversión pública, sin embargo, en estos niveles de gestión de la inversión pública no se cuenta con un sistema de gestión de calidad para medir la formulación, implementación y evaluación de los proyectos de pre inversión pública, muy a pesar que existen en el mundo de la gestión y administración como; el modelo de gestión de la calidad y certificación de calidad de las normas ISO 9000, 9001, 14,000 y 10.006 (Modelo creado en la cultura europea y Estados Unidos de Norteamérica), etc.

Esta realidad nos conlleva a que los estudios de pre inversión pública no sean evaluados ni medidos por estándares, por lo que se aprecian un bajo nivel de calidad para la fase de formulación, ejecución y control con fines de mejorar el bienestar de la población.

Las técnicas de gestión de calidad en cuanto al modelo cultural peruano involucran a la evaluación como etapa del análisis de evaluación social y al monitoreo (fase de post inversión), en el ámbito de las entidades privadas se ha extendido en las grandes empresas de capitales de nuestro país. Las certificaciones ISO 9000, ICB; son algo natural en la actualidad en el aspecto social de las civilizaciones que conforman los Estados-Nación. En la provincia de Pasco las entidades que se encuentran inmersos en el sistema nacional de inversión pública, escasamente han aprovechado la aplicación de este tipo de formas de trabajo de gestión de proyectos propios de otras culturas occidentales. La Norma de Certificación de Calidad ISO 10.006, “Guía metodológica para la calidad en gestión de proyectos”, esta norma no ha sido capaz de imponerse, quizás por la falta de una certificación asociada, por su carácter generalista ó por connotaciones de patrones culturales.

En este contexto, surge un sinnúmero de problemas en la gestión de proyectos de inversión pública a cargo de las entidades de gobiernos locales de la provincia de Pasco:

- Los proyectos de inversión pública no obedecen a las grandes demandas ni necesidades de la población.
- La mayor inversión está orientada a sembrar cemento distrayendo los recursos y no desarrollando directamente el bienestar de la población
- Los proyectos de inversión pública no son priorizados adecuadamente en los presupuestos participativos y concertados con la población representativa y demás grupos de interés.
- Los proyectos de inversión pública no son evaluados de forma técnica y real en cuanto a los impactos económicos y sociales.
- No se gestiona los proyectos de inversión pública en cada una de sus fases careciendo de medición de sus resultados en términos económicos, sociales, ambientales, tecnológicos, etc.
- No se cuenta con una metodología y/o modelo de certificación de la calidad en la gestión de los proyectos de inversión pública.

## **1.2 Delimitación de la investigación.**

De acuerdo a la problemática que se aborda en la presente investigación, encontramos la siguiente delimitación:

**1.2.1. Delimitación Espacial.-** El espacio geográfico que cubre la presente Investigación es la provincia de Pasco.

**1.2.2. Delimitación Temporal.-** El periodo de estudio comprende el año 2012 en los meses de noviembre y diciembre y de enero a mayo del año 2013.

**1.2.3. Delimitación Social.-** Se considera a las entidades públicas como el Gobierno Regional de Pasco y los gobiernos locales de los distritos de Chaupimarca y Yanacancha.

### **1.3 Formulación del problema.**

#### **1.3.1 Problema general.**

¿Qué hacer para fomentar el desarrollo de la gestión de proyectos de inversión pública con calidad en entidades públicas de la provincia de Pasco?.

#### **1.3.2 Problemas específicos.**

- ¿cómo se gestiona los proyectos de inversión pública en cuanto a su formulación, implementación y evaluación basados en el SNIP en entidades públicas de la provincia de Pasco?
- ¿Se gestiona los proyectos de inversión pública en las entidades publicas de la provincia de Pasco basado en normas técnicas o estándares internacionales de calidad generalmente aceptados?.
- ¿Qué factores de las normas internacionales de certificación de calidad de proyectos de inversión pública son adecuadas para mejorar la gestión para mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de los proyectos de inversión pública?

### **1.4 Formulación de objetivos.**

#### **1.4.1 Objetivo general.**

Diseñar e implementar un modelo de certificación de calidad de gestión de proyectos de inversión pública en entidades públicas de la provincia de Pasco.

#### **1.4.2 Objetivos específicos.**

- Describir el sistema de gestión de los proyectos de inversión pública en cuanto a su formulación, implementación y evaluación basados en el SNIP en entidades públicas de la provincia de Pasco.
- Identificar si se gestiona los proyectos de inversión en las entidades públicas de la provincia de Pasco basado en normas técnicas o estándares internacionales de calidad generalmente aceptados.
- Determinar si los factores de las normas internacionales de certificación de calidad de proyectos de inversión son adecuadas para mejorar la gestión en mejora de la eficiencia, eficacia y efectividad de los proyectos de inversión pública.

#### **1.5 Justificación de la investigación.**

La investigación se justifica por la realidad en la que se desenvuelven las deficiencias en la gestión de proyectos de inversión que desarrollan la entidades públicas e de la provincia de Pasco, asimismo, porque considero que la teoría de gestión y certificación de la calidad a consolidar permitirá como un fundamento teórico para reorientar la gestión con calidad de los proyectos de inversión pública en este sector.

Asimismo, con este trabajo se pretende el desarrollo de un sistema de certificación de calidad en proyectos de inversión pública, partiendo de las recomendaciones de las normas internacionales.

## **1.6 Limitaciones de la investigación.**

Consideramos que la investigación tendrá algunas limitaciones, pero no tan significativas, debido a la idiosincrasia y naturaleza de trabajo de los trabajadores del sector público, y autoridades de las distintas organizaciones en estudio, además de la limitada disponibilidad de recursos económicos que no permitirán realizar un estudio a profundidad.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes del estudio.**

Habiendo realizado la indagación de diversos trabajos de investigación relacionados al tema en diferentes fuentes de universidades como la Universidad Nacional del Centro del Perú - Huancayo, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – Pasco, no se encontraron trabajos referidos al tema de investigación en estudio dado que es un tema nuevo de reciente desarrollo y estudio y de aplicación del modelo de certificación de la calidad en gestión de proyectos de inversión pública.

#### **2.2 Bases teóricas – científicas.**

La actividad de formulación y gestión proyectos es una actividad humana que existe desde los principios de nuestra civilización en sus diversas culturas, en el último siglo han surgido muchas teorías de gestión del conocimiento en esta materia. Pues la gestión es una disciplina que se debe auto redefinir para adaptarse a los continuos cambios que se van produciendo dentro de las organizaciones. Ya en el siglo XX surge las tendencias de los modelos de gestión de la calidad y surgen los estándares para la certificación de la calidad aplicables a las organizaciones, y teniendo sus inicios en conceptos claves de varios pensadores, respecto a los conceptos de calidad aplicados a la administración pública:

Según Joseph Sensenbrenner.- “Todo lo que hay en calidad conduce, en el fondo, a la liberación del ingenio humano y el placer en hacer las cosas bien, elementos que existen (aunque parcialmente inactivos) en todas las empresas”.



Según Ph. Crosby.- ¿ Por qué si todos estamos de acuerdo con la calidad, no nos encontramos con ella más a menudo ?. Modelo de gestión.- El término modelo proviene del concepto italiano de odelo. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja (CASSINI, 2008).

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín gesño y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar con (CASSINI, 2008).

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización. Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad.

Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos. El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

## **Modelo de gestión: ISO 10006.**

### **Introducción.**

La norma ISO 10.006, se refiere a las directrices para la calidad en dirección de proyectos. Fue preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176 – Gestión de calidad y aseguramiento de la calidad, Sub Comité SC 2 – Sistemas de Calidad, ISO 10.006 es una norma de calidad que lleva como título: “Gestión de la calidad – Directrices para la gestión de la calidad en los proyectos”. La norma ISO 10006, forma parte de la colección de estándares ISO “ISO 9000 – Gestión de la calidad”, como se puede apreciar en este diagrama de la figura 1, y tiene una relación muy estrecha con la familia de normas ISO 9000 de gestión de calidad, cuyo núcleo principal lo forman las normas ISO 9000:2000, ISO 9000;2000, ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000.

La familia de normas ISO 9000 es un conjunto de normas de calidad establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización, tanto empresas como administraciones públicas. Su implantación en estas organizaciones supone una gran cantidad de ventajas, como puede ser el aumento de la productividad o la mejora continua de la organización. La familia de normas ISO 9000 apareció por primera vez en 1987. La principal norma de la familia es ISO 9001:2000 “Sistemas de gestión de calidad”, teniendo otra norma vinculante a ésta y que es la 9004:2000 “Sistemas de gestión de calidad – fundamentos y vocabulario”. Las normas ISO 9000 estaban principalmente pensadas para organizaciones que realizaban procesos productivos y, por tanto, su implantación en empresas de servicios fue muy dura, pero con la revisión de 2000 se ha conseguido una norma bastante menos burocrática para organizaciones de todo tipo. Existen unas entidades de certificación que dan sus propios certificados y verifican que se cumple con los requisitos de la norma y que están vigiladas por organismos nacionales que les dan su acreditación.

Esta norma de calidad ISO 10.006 tiene como objetivo servir de guía en aspectos relativos a elementos, conceptos y prácticas del sistema de calidad que pueden implementarse en la gestión de proyectos o que pueden mejorar la calidad de la gestión de proyectos. En sí, esta norma regula los procesos necesarios para gestionar adecuadamente un proyecto.

La calidad es un concepto que admite múltiples interpretaciones, Se asocia con aquellas características que otorgan cierto grado de excelencia a un producto o a un servicio. Hoy se interpreta la calidad como el conjunto de características de un producto o de un servicio capaz de satisfacer las necesidades y expectativas presentes y futuras del cliente, siempre que se garantice la rentabilidad a largo plazo del proveedor de dichos productos o servicios.

Esta norma hace recomendaciones sobre la gestión de la información generada a lo largo de la realización del proyecto. Una lectura sistemática de la misma indica que los pasos a seguir por la organización deben ser: identificar la información crítica, organizar el sistema de recogida de esa información, validar y almacenar esa información y organizar un sistema que asegure su uso.

Estructura.- Este estándar se basa en los procesos clave para gestionar un proyecto, que atendido a la norma son.- Proceso estratégico: Sirve para planificar el establecimiento, la implementación y el mantenimiento de un sistema de gestión de calidad basado en la aplicación de los principios de gestión de calidad. Esta planificación debería llevarla a cabo la organización encargada del proyecto, esforzándose no solo en satisfacer los requisitos del cliente sino en exceder las expectativas de los clientes según las recomendaciones de la norma ISO 9000:2000.

Proceso relacionado con los recursos: Se realizará la planificación y control de recursos realizando las revisiones adecuadas para asegurarse de que se dispone de recursos suficientes para cumplir los objetivos del proyecto. También se debería identificar, analizar, tratar y registrar las desviaciones respecto al plan de recursos.

Procesos relativos al personal: Se definirá la estructura organizativa con su asignación de recursos y responsabilidades. Se definirá la competencia necesaria en términos de educación, formación, habilidades y experiencia del personal que trabaja en el proyecto.

Procesos relacionados con la interdependencia. Es fundamental que se establezca y mantenga al día un plan de gestión del proyecto, el cual debería incluir o hacer referencia.

Administración y control de proyectos.- Una de las herramientas más importantes y puesta en práctica en la mayoría de las organizaciones exitosas del mundo de hoy es la administración de proyectos, debido a que la misma naturaleza del negocio cambiante a raíz de la incursión casi a diaria de nuevas tecnologías, aunado a las exigencias y solicitudes de los clientes, obligan a las organizaciones a actualizarse constantemente y por ende a ejecutar, administrar y controlar proyectos múltiples y en distintos estados de tiempo (Pasado-Presente- Futuro).

La administración de proyectos es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas, y técnicas a actividades de proyectos de manera que cumplan o excedan las necesidades y expectativas de partidos interesados de un proyecto. De acuerdo con (HAZLER, 2007), cumplir o exceder las necesidades o expectativas de los partidos interesados invariablemente involucran balancear demandas que compiten entre sí, tales como: a) Alcance, tiempo, costo y calidad, b) Partidos interesados con diferentes

necesidades y expectativas, y c) Requerimientos identificados (necesidades) y requerimientos no identificados (expectativas).

El término administración de proyectos es a veces usado para describir una aproximación organizacional a la administración de operaciones sucesivas. Esta aproximación, más propiamente llamada administración por proyectos, trata muchos aspectos de operaciones sucesivas como proyectos para poder aplicar la administración de proyectos a ellas. Aunque un entendimiento de la administración de proyectos es obviamente crítica para una organización que esta administrando por proyectos, una discusión detallada de esta aproximación esta fuera del alcance de este documento.

Importancia de la administración de proyectos.- La administración de proyectos implica una gran importancia, por lo que es usada en una gran diversidad de campos; desde proyectos espaciales, en bancos, en desarrollo de sistemas en computadora, en procesamiento de hidrocarbano, en la industria petroquímica, en telecomunicaciones, en defensa nacional, etc.

Los cambios tecnológicos, la necesidad de introducir nuevos productos al mercado, las cambiantes exigencias de los consumidores de productos, entre otras cosas, incrementan el fluido de operaciones en una organización, provocando que los métodos de administrativos convencionales sean inadecuados. Por esta razón la administración de proyectos es importante, ya que ofrece nuevas alternativas de organización (HAZLER, 2007). Sirve para aprovechar de mejor manera los recursos críticos cuando están limitados en cantidad y/o tiempo de disponibilidad. También ayuda a realizar acciones concisas y efectivas para obtener el máximo beneficio.

Funciones de la administración de proyectos.- La administración procura siempre el máximo aprovechamiento de los recursos, mediante su utilización eficiente. Las principales funciones de la administración se engloban en

planeación, organización, dirección y control. De acuerdo con (CASSINI, 2008), durante la planeación se decide anticipadamente qué, quién, cómo, cuándo y por qué se hará el proyecto. Las tareas más importantes de la planeación son determinar el status actual de la organización, pronosticar a futuro, determinar los recursos que se necesitarán, revisar y ajustar el plan de acuerdo con los resultados de control y coordinar durante todo el proceso de planeación. La organización realiza actividades en grupo, de asignación y asesoramiento, y proporciona la autoridad necesaria para llevar a cabo las actividades. Dentro de esta etapa se identifica, define y divide el trabajo a realizar, se agrupan y definen los puestos, se proporcionan los recursos necesarios y se asignan los grados de autoridad.

El siguiente paso es la dirección, la cual sirve para conducir el comportamiento humano hacia las metas establecidas. Aquí se comunican y explican los objetivos a los subordinados, se asignan estándares, se entrena y guía a los subordinados para llegar a los estándares requeridos, se recompensa el rendimiento y se mantiene un ambiente motivacional. Y por ultimo, según (CASSINI, 2008) se encuentra el control, que se encarga de medir el rendimiento obtenido en relación a las metas fijadas. En caso de haber desviaciones, se determinan las causas y se corrige lo que sea necesario.

¿Qué es el Sistema Nacional de Inversión Pública, con las Siglas SNIP?.- El Sistema Nacional de Inversión Pública es uno de los “Sistemas Administrativos” del Estado, que como el de presupuesto, tesorería, contaduría, control, contrataciones y adquisiciones, etc. Son de observancia y cumplimiento obligatorio para todos los niveles de gobierno.

El Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) se implementa en nuestro país con la finalidad de elevar la calidad de las inversiones y mejorar los niveles de equidad, eficiencia y sostenibilidad del gasto público, para ello, se determinó como unidad básica de análisis al proyecto y su ciclo de vida.

La incorporación del Sistema Nacional de Inversión Pública en nuestro medio significa un avance en materia de evaluación y toma de decisión racional de los proyectos propuestos por el sector público, ya que uniformiza conceptos, criterios y metodologías, además de brindar un marco legal que norma su operación.

Su aplicación en forma progresiva en las entidades del sector público fue un acierto metodológico pero con algunas limitaciones de información y poca flexibilidad en el uso de los manuales.

Es indudable que los avances son importantes, pero existen algunos componentes que no facilitan su aplicación, por lo tanto, es necesario mejorarlos.

Las observaciones siguientes se proponen bajo una perspectiva crítica, para que sirvan de reflexión de todas aquellas personas que, en su quehacer diario llevan consigo las inquietudes por comprender y dar respuestas a interrogantes en esta materia.

El Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) tiene como objetivo optimizar el uso de los recursos públicos destinados a la inversión, a través de un conjunto de normas técnicas, principios, métodos y procedimientos que rigen la Inversión Pública. Los Recursos disponibles para la inversión pública son limitados.

En este escenario el Estado, cuya administración está encargada a todos los niveles de gobierno, tiene la obligación de usar cuidadosamente los Recursos Públicos, que son recursos de todos los ciudadanos, de una manera tal que produzcan mayor impacto sobre el crecimiento económico y bienestar de la población. Esto puede ser alcanzado si se mejora la calidad de la inversión pública.

La aplicación de las normas del Sistema Nacional de Inversión Pública alcanzan inclusive a los proyectos formulados y ejecutados por terceros, con sus propios recursos, cuando una Entidad del Sector Público deba asumir, después de la ejecución, los gastos permanentes de operación y mantenimiento. En este caso una UF deberá hacer suyo y presentar el PIP.

El Sistema Nacional de Inversión Pública.- El Ministerio de Economía y Finanzas a través de la Dirección General de Programación de Inversiones del Sector Público es la más alta autoridad técnica normativa del Sistema Nacional de Inversión Pública. Dicta las normas técnicas, métodos y procedimientos que rigen los Proyectos de Inversión Pública. Conforman el Sistema Nacional de Inversión Pública el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de su Dirección General de Programación Multianual del Sector Público; los Órganos Resolutivos y las Oficinas de Programación e Inversiones, o las que hagan sus veces en cada Sector, gobierno regional y gobierno local; así como las Unidades Formuladoras y Ejecutoras.

### **Principios del Sistema Nacional de Inversión Pública.**

Todos los proyectos que se ejecutan en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública se rigen por las prioridades que establecen los planes estratégicos nacionales, sectoriales, regionales y locales, por los principios de economía, eficacia y eficiencia durante todas sus fases y por el adecuado mantenimiento en el caso de la infraestructura física para asegurar su utilidad en el tiempo.

### **Objetivos del Sistema Nacional de Inversión Pública.**

El Sistema Nacional de Inversión Pública busca lograr los siguientes objetivos: Propiciar la aplicación del Ciclo del Proyecto de Inversión Pública: perfil prefactibilidad - factibilidad expediente técnico - ejecución - evaluación ex post.



Fortalecer la capacidad de planeación del Sector Público.

c. Crear las condiciones para la elaboración de Planes de Inversión Pública por períodos multianuales no menores de 3 (tres) años.

### **Fases de los Proyectos de Inversión Pública.**

- Los Proyectos de Inversión Pública se sujetan a las siguientes fases:

Pre inversión: Comprende la elaboración del perfil, del estudio de pre factibilidad y del estudio de factibilidad.

Para el caso de la presente Tesis, nos abocaremos a los estudios de pre inversión en el nivel de Perfil.

- Inversión: Comprende la elaboración del expediente técnico detallado y la ejecución del proyecto.

- Post inversión: Comprende los procesos de control y evaluación ex post.

El Sistema Nacional de Inversión Pública opera durante la fase de pre inversión a través del Banco de Proyectos y durante la fase de Inversión a través del Sistema Operativo de Seguimiento y Monitoreo.

La elaboración del perfil es obligatoria. Las evaluaciones de pre factibilidad y factibilidad pueden no ser requeridas dependiendo de las características del proyecto de inversión pública.

El Banco de Proyectos.- El Banco de Proyectos contiene el registro de todos los proyectos de inversión Pública para los que se haya elaborado perfil, estudio de pre factibilidad o estudio de factibilidad y contempla los mecanismos de calificación requeridos en la fase de pre inversión.

Niveles de Bancos de Proyectos.- Existen Bancos de Proyectos en cada Sector y un Banco consolidado en la Oficina de Inversiones del Ministerio de Economía y Finanzas que agrupa a los Bancos Sectoriales. Cada Sector implementará y mantendrá actualizado a través de un sistema de registro un Banco Sectorial de Proyectos.

Los procedimientos del sistema de registro y de la calificación de los proyectos se rigen por lo dispuesto en las Directivas que para tal fin emite la Oficina de Inversiones del Ministerio de Economía y Finanzas, órgano encargado del Banco Consolidado de Proyectos.

### **Atribuciones del Ministerio de Economía y Finanzas.**

El Ministerio de Economía y Finanzas a través de su Dirección General de Programación de Inversión del Sector Público, emite las directivas que regulan las Fases y Etapas del Ciclo del Proyecto, las funciones y atribuciones de los órganos del Sistema Nacional de Inversión Pública, la Programación Multianual de la Inversión Pública y el funcionamiento del Banco de Proyectos.

Corresponde a esta Dirección General de Programación de Inversión realizar el seguimiento de la inversión pública y de los Proyectos de Inversión Pública y declarar la viabilidad de los Proyectos de Inversión Pública cuya fuente de financiamiento sea operaciones de endeudamiento u otra que conlleve el aval ó garantía del Estado, pudiendo delegar, total o parcialmente, esta atribución a los Sectores del Gobierno Nacional, Gobiernos Regionales o Gobiernos Locales, según corresponda. Asimismo, esta Dirección General promueve la generación de capacidades en los diferentes niveles de gobierno para la formulación y evaluación de los Proyectos de Inversión Pública y la Programación Multianual de la Inversión Pública. Esta atribución incluye la facultad de acordar con entidades especializadas la evaluación de los Proyectos de Inversión Pública, inscritas en el Registro de Especialistas en Proyectos de Inversión Pública.

La Oficina de Inversiones, la Dirección Nacional del Presupuesto Público y el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado coordinarán sus normas y directivas para el correcto funcionamiento del

Sistema Nacional de Inversión Pública, a fin de optimizar la asignación de recursos a proyectos de inversión pública.

### **Atribuciones de los otros organismos conformantes del Sistema Nacional de Inversión Pública.**

El Ministro o la máxima autoridad ejecutiva en cada Sector, el Presidente Regional o el Alcalde, según corresponda, constituyen el Órgano Resolutivo. En concordancia con la normatividad presupuestal vigente, le corresponde autorizar la Fase de Inversión y es el principal responsable por el cumplimiento de la presente Ley, su reglamento y las normas que a su amparo se expidan. Cada Sector y nivel de gobierno elabora Programas Multianuales de Proyectos de Inversión Pública, los mismos que se desarrollan en el marco de sus correspondientes Planes Estratégicos de Desarrollo Sectorial y Planes de Desarrollo Concertado por nivel de gobierno y de carácter multianual. La observancia del Ciclo del Proyecto es obligatoria. El Órgano Resolutivo de cada Sector autorizará la priorización de los Proyectos de Inversión Pública. Cualquier excepción a lo previsto en el numeral precedente se realizará a través de decreto supremo refrendado por el Ministro del Sector correspondiente y por el Ministro de Economía y Finanzas.

El Ministerio de Economía y Finanzas a través de la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público señala las atribuciones y responsabilidades de las Oficinas de Programación e Inversiones, o las que hagan sus veces.

### **Atribuciones de las Oficinas de Programación e Inversiones.**

Las Oficinas de Programación e Inversiones, o la que haga sus veces, de cada Sector, son las instancias facultadas para evaluar y declarar la viabilidad de los Proyectos de Inversión Pública. Esta atribución puede ser delegada, por el Órgano Resolutivo, a las entidades y empresas adscritas a su Sector. Asimismo, pueden acordar con las entidades registradas en el REPIP, la

evaluación de los Proyectos de Inversión Pública bajo la responsabilidad funcional de su Sector.

Las Oficinas de Programación e Inversiones, o la que haga sus veces, de los gobiernos regionales y locales, son las instancias facultadas para evaluar y declarar la viabilidad de los Proyectos de Inversión Pública. Esta atribución puede ser delegada, por el Órgano Resolutivo, a las entidades y empresas adscritas a su gobierno regional o local. Asimismo, pueden acordar con las entidades registradas en el REPIP, la evaluación de sus Proyecto de Inversión Pública.

Las Oficinas de Programación e Inversiones, o la que haga sus veces, de los gobiernos regionales y locales, son las instancias facultadas para evaluar y declarar la viabilidad de los Proyectos de Inversión Pública. Esta atribución puede ser delegada, por el Órgano Resolutivo, a las entidades y empresas adscritas a su gobierno regional o local.

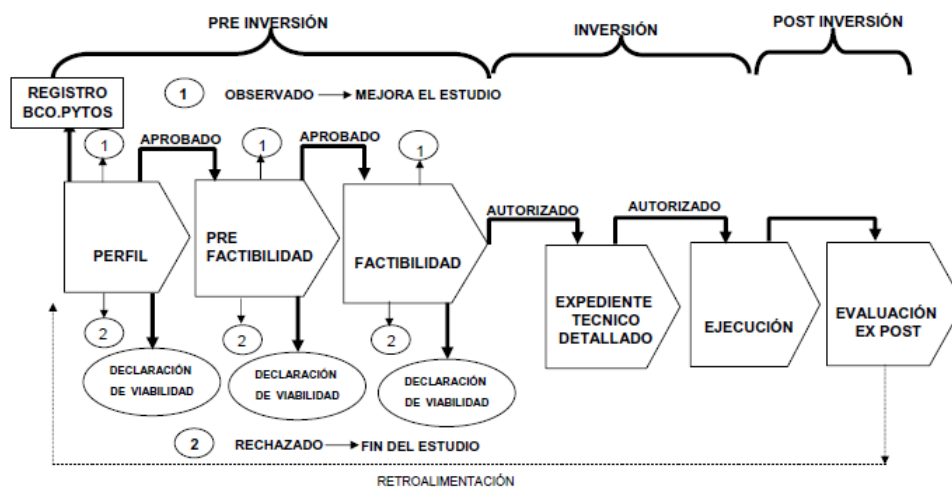
Los Proyectos de Inversión Pública de los gobiernos regionales y locales deben enmarcarse en las competencias propias de su nivel de gobierno. Las empresas de servicios públicos de propiedad o bajo administración de más de un gobierno regional o local, son las instancias facultadas para evaluar y declarar la viabilidad de los Proyectos de Inversión Pública que formulen, con las mismas atribuciones y requisitos señalados en el presente artículo.

El Responsable de la Oficina de Programación e Inversiones, o el que haga sus veces, es responsable por el cumplimiento de las normas técnicas, metodologías y procedimientos establecidos en las normas reglamentarias y complementarias del Sistema Nacional de Inversión Pública.

Asimismo, las Oficinas de Programación e Inversiones proponen al Órgano Resolutivo la priorización de los Proyectos de Inversión Pública que se

encuentren en la fase de Inversión y en segundo lugar a los que se encuentren en la fase de Pre inversión, respetando la observancia del Ciclo del Proyecto.

**Gráfico N° 1**  
**El Ciclo del proyecto.**



Las Oficinas de Programación e Inversiones, o la que haga sus veces, mantienen relación técnico-funcional con la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público del Ministerio de Economía y Finanzas. El Responsable de las Oficinas de Programación e Inversiones, o la que haga sus veces, deberá tener el perfil profesional establecido por el Sistema Nacional de Inversión Pública, como requisito previo a su designación, y mantiene una vinculación de dependencia funcional con el Ministerio Economía y Finanzas, en su condición de ente técnico rector del Sistema, a través de la Dirección General de Programación de Inversión del Sector Público, sujetándose a sus lineamientos y disposiciones.

Vemos a continuación los sistemas de inversión pública de otros países como referencia.

## **El sistema de inversión pública con procesos de avanzada experiencia.**

### **Caso de la República de Chile.**

a) Legislación.- La legislación sustenta sólidamente al Sistema. La Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado establece que “Los estudios de pre inversión y los proyectos de inversión deberán contar como documento interno de la Administración, con informe del Organismo de Planificación Nacional o Regional en su caso, el cual deberá estar fundamentado en una evaluación técnico-económica que analice su rentabilidad.

Corresponderá al Ministerio de Hacienda impartir instrucciones y resolver al respecto.

b) Objetivo explícito.- Poder concretar las opciones de inversión más rentables desde el punto de vista económico y social, según los lineamientos de la política del Gobierno. En otras palabras, procurar alcanzar una eficiente asignación de los recursos escasos a las alternativas de inversión más rentables.

c) Concepto de inversión.- Todo aumento en el stock de capital que permite expandir las posibilidades de producción y en definitiva el ingreso de la sociedad.

d) Criterios determinantes y sus características.

Los criterios dominantes para la selección y ranking de proyectos son los siguientes:

(i) Maximización del excedente del consumidor (con las limitaciones que se señalan en la sección Metodologías), lo que implicará la aprobación por MIDEPLAN.

(ii) Que el proyecto esté totalmente financiado, con el compromiso de las fuentes.

(iii) Que el gasto del proyecto no afecte alguna variable macroeconómica, como por ejemplo la tasa de interés.

(iv) Que exista consistencia intersectorial y sectorial.

(v) Que el financiamiento esté de acuerdo con las políticas del sector, por ejemplo, participación del sector privado “cuando corresponda”.

En el desarrollo del Sistema y las instrucciones del mismo no se advierte un tratamiento especial respecto a incertidumbre y riesgo. Por ello interpretamos que tanto los criterios como sus indicadores son expresados en términos de “la mejor estimación” (la que implícitamente comprende el irreal enfoque de certeza). En otro orden, no está determinado el tamaño, medido en monto de inversión, a partir del cual el proyecto entra en el Sistema. Esto implica que la legislación abarca a todos los proyectos con independencia de su tamaño. No obstante, en la práctica existe selección por tamaño mediante acuerdos informales entre MIDEPLAN y las instituciones. Por ejemplo, los correspondientes a municipios y realizados con fondos propios, los que generalmente son proyectos menores, no son considerados.

e) Componentes y Proceso.- El S.N.I.P. está constituido por cuatro Subsistemas denominados (i) Análisis técnico-económico, también referido como Sistema de Estadísticas Básica de Inversión (S.E.B.I.), (ii) Formulación Presupuestaria, (iii) Ejecución Presupuestaria, y (iv) Evaluación ex-post. En el Diagrama 1 se presenta una síntesis de los objetivos de cada subsistema y el proceso previsto en cada uno de ellos. La organización diseñada demuestra fuerte contenido racional y prolijidad en su concepción.

Un componente esencial es el Banco de Proyectos de Inversión (B.I.P.) que cubre la necesidad de contar con información de apoyo en la toma de decisiones, en calidad y oportunidad requeridas. Tal información se refiere a los procesos de (i) planificación, (ii) seguimiento y control de la pre inversión, (iii) la inversión y (iv) la operación. Esta herramienta se revela como imprescindible a los fines de posibilitar la puesta en práctica del proceso de decisión de inversión pública, dada la existencia de las numerosas instituciones participantes y el cúmulo de información a tratar.

## **Países con incipiente experiencia:**

### **El caso de la República de Colombia.**

a) Legislación.- La Constitución Política de la República de Colombia en su Título XII, Capítulo 2, establece que "Habrá un plan nacional de desarrollo conformado por una parte general y un plan de inversiones de las entidades públicas...", con lo que el tema adquiere la fortaleza del rango constitucional. Complementando la disposición de la misma (Art. 342), la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo establece la organización institucional, principios, niveles y tiempos de decisión para su puesta en práctica, prestando especial énfasis a los planes de inversión pública. El plan nacional de inversiones se expedirá mediante una Ley que tendrá relación sobre las demás leyes. Paralelo a esta situación macro, el Nuevo Estatuto Orgánico del Presupuesto de 1989 redefinió todo el proceso presupuestario y obligó a registrar los proyectos que postulasen al Presupuesto General de la Nación en el "Banco de proyectos de inversión" (BPIN). El decreto reglamentario del BPIN. El mismo dispuso la expedición del Manual de Operación y Metodologías, cuya primera versión fue distribuida en Setiembre de 1990. La Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, de 1994, incorpora al BPIN como instrumento del mismo.

A partir de 1994 se organiza el Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados (SINERGIA) el que procura implementar una cultura de resultados e incentivos por desempeño en todos los organismos de la administración pública, como medio de control e incremento de la calidad y eficiencia del gasto público. Al abarcar todo tipo de gasto (corriente y/o de inversión) comprende complementariamente al Sistema de Inversión Pública en dos órdenes: (i) cubre el gasto corriente, y (ii) acentúa el énfasis en cuanto a resultados y desempeños en los gastos de inversión.

b) Objetivo explícito.

Para la implementación de los lineamientos del Plan de Desarrollo, el que incluye el Plan de Inversiones y en cumplimiento de los planes de acción, se deberá optimizar el uso de los recursos financieros, humanos y técnicos



necesarios, teniendo en cuenta que la relación entre los beneficios y costos que genere sea positiva y socioeconómicamente susceptibles de ser financiados con recursos del presupuesto general de la Nación.

c) Concepto de inversión. No está particularizado en la legislación.

d) Criterios determinantes y características.

(i) Que el proyecto sea consistente con las proyecciones de ingresos y de financiación, de acuerdo con las restricciones del programa financiero del sector público y de la programación financiera para toda la economía que sea congruente con dicha estabilidad.

(ii) Deben tener una relación efectiva con las estrategias y objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo.

(iii) Deben ser eficientes, definiendo una situación tal como aquella en que la relación entre los beneficios y costos sea positiva.

(iv) Tampoco en el caso de Colombia existe un tratamiento específico en cuanto a incertidumbre y riesgo, por lo que los indicadores son expresados en términos de la mejor estimación (certeza), al igual que en la República de Chile.

e) Componentes y Proceso.- Como se expresó, el sistema de inversiones públicas está implícito e inserto en los mecanismos para la elaboración, aprobación, seguimiento, evaluación y control de los Planes de Desarrollo y en el Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados (SINERGIA). La columna vertebral del mismo está constituida por la herramienta denominada Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional (BPIN) a cargo del Departamento Nacional de Planeación (DPN), quien es el encargado de conceptuar los programas de inversión presentados por las distintas instituciones y registrarlos en el BPIN, así como de mantener actualizada la información. El BPIN constituyó la primera etapa del Sistema Nacional de Gestión de Proyectos buscando el montaje de los bancos en departamentos, distritos y municipios mayores de cien mil habitantes. En febrero de 1995 se inicia el montaje de la Red Nacional de Bancos de

Programas y Proyectos abarcando todas las entidades territoriales hasta la actualidad.

### **Países con incierto desarrollo.**

El adjetivo de incierto estipulado por el Autor se refiere a las dudas que nos genera la información disponible tanto como a las certezas que surgen de la misma en relación al resultado esperado de las experiencias en curso, en términos de eficacia y eficiencia, como veremos a continuación.

### **El caso de la Estado Plurinacional de Bolivia.**

#### a) Legislación.

La institucionalización del SNIP data de 1990, cuando con la promulgación de la Ley 1178 (SAFCO) se crean los Sistemas Nacionales de Planificación, Inversión Pública, Administración y Control. En 1993 se define al Ministerio de Hacienda como Organo Rector del SNIP y se integra a éste con los sistemas de Administración Financiera del Estado, descentralizando las funciones de inversión pública y el financiamiento externo en base a criterios sectoriales. Pero recién en 1996 se establecen las Normas Básicas del Sistema Nacional de Inversión Pública.

#### b) Objetivo explícito.

Asignar los recursos públicos a los proyectos de inversión más convenientes desde el punto de vista económico y social.

#### c) Concepto de inversión.

Todo gasto de recursos de origen público destinado a incrementar, mejorar o reponer las existencias de capital físico de dominio público y/o de capital humano, con el objeto de ampliar la capacidad del país para la prestación de servicios o producción de bienes. Incluye las actividades de pre inversión.

#### d) Criterios determinantes y sus características.

(i) Centralización normativa y descentralización operativa: la selección metodológica global y los respectivos parámetros nacionales que corresponden son desarrollados por el Ministerio de Hacienda, mientras que

las metodologías en particular, bajo las instrucciones del primero, están a cargo de las Secretarías Nacionales y las entidades bajo sus jurisdicciones.

(ii) Apoyar la idea de que la toma de decisiones de inversión se base en criterios de asignación únicos para todos los proyectos, evitando así la discrecionalidad en el uso de los recursos públicos.

(iii) Deben guardar relación con los Planes y Estrategias de Desarrollo Nacional, Departamental o Municipal.

(iv) Responsabilidad por resultados: las máximas autoridades ejecutivas de las entidades públicas tienen la obligación de responder por la generación o no de los beneficios que se estimó lograr con cada proyecto.

(v) Sostenibilidad operativa: una vez concluida su fase de ejecución, deben contar con los recursos financieros que garanticen su funcionamiento y, en consecuencia, generen los beneficios estimados en la fase de pre inversión.

e) Componentes y proceso

Las Normas Básicas establecen en cabeza del Ministerio de Hacienda la responsabilidad de desarrollar instrumentos de (i) procesamiento de información, (ii) pre inversión y administración de proyectos, (iii) control de la asignación de recursos, (iv) cofinanciamiento y (v) capacitación y asistencia técnica. En materia de procesamiento de información el SNIP cuenta con el Sistema de Información sobre Inversiones (SISIN) que se constituye en el Banco Integrado de Proyectos (BIP) de todas las entidades del sector público. Dicho BIP se encuentra en pleno funcionamiento.

### **La experiencia de un país desarrollado.**

#### **Caso de la República Federal de los Estados Unidos de Norteamérica (EUA).**

¿Qué ocurre al respecto en los países desarrollados? Algunos autores han mencionado la menor necesidad de éstos, respecto a los de en vías de desarrollo, de aplicar técnicas que mejoren la asignación de recursos más allá de la que surge de la toma de decisiones considerando sólo los precios de mercado. Tanto es así que las metodologías sugeridas han sido desarrolladas

básicamente con el enfoque de los segundos. Esta visión es correcta en términos de las distorsiones inducidas las que sí son manifiestamente menores en la primera categoría de países. También lo es en lo que respecta a algunas distorsiones naturales como las llamadas poder de mercado e imperfecciones de información, debido a las menores fallas del gobierno que se observan en éstas (legislación de defensa de la competencia y anti trust, mayor información y transparencia).

No obstante, la mayoría de las distorsiones naturales, aún en menor grado, son visibles en estos países (externalidades, subsistencia de deficiencias competitivas en los mercados y asimetrías de información, por ejemplo) lo que sugiere que también en los países desarrollados los Gobiernos debieran afrontar las decisiones de gastos de capital no sólo en términos similares a las prácticas del sector privado, sino contemplando la existencia de tales distorsiones. A manera de ejemplo, sin pretender que éste se traslade a todos los países desarrollados, analizamos el caso del Gobierno Federal de los EUA de América (EUA), más aún considerando que se atribuyen al ámbito de este país las primeras aplicaciones prácticas en esta materia.

1. Legislación. Como mencionáramos, la legislación del Gobierno Federal está enmarcada en la Ley de Performance y Resultados del Gobierno de 1993, mediante leyes específicas y, fundamentalmente, un conjunto de Circulares de la OMB, la GAO y la GSA, Ordenes Ejecutivas y Memorándums Presidenciales. Recientemente se ha sancionado la Guía de Programación de Activos de Capital<sup>150</sup> la que, integrando las diversas iniciativas, las compendia en un sólo proceso, procurando proveer a los profesionales del Gobierno Federal (GF) una referencia básica sobre los principios y técnicas para (i) planificar, (ii) presupuestar, y (iii) gerenciar activos de capital.

2. Objetivo explícito.- Busca contribuir a que las Agencias del GF logren el reconocimiento de “clase internacional” (excelencia) en la programación y

ejecución de los gastos de capital, (i) obteniendo el máximo retorno de las inversiones y (ii) contribuyendo al logro de los fines y objetivos estratégicos de los organismos. Adicionalmente, ayudar a establecer en cada unidad de gobierno un proceso que utilice (i) el planeamiento de largo plazo y (ii) un disciplinado proceso de presupuesto, como la base para el gerenciamiento de su portafolio de inversiones para lograr sus objetivos con el menor costo posible.

3. Concepto de inversión.- Constituyen activos de capital la tierra, estructuras, equipamiento, y propiedad intelectual (incluido software) que son usados por el GF y tienen una vida útil estimada de dos años o más.

4. Criterios determinantes y sus características.

Del conjunto de normas, unos pocos principios alcanzan para caracterizar con precisión al Sistema: (i) Prevalece en la legislación el carácter dominante de "orientación al mercado privado" del Sistema. (ii) Todas las políticas o programas Federales, tanto como los análisis de impactos regulatorios, las decisiones de compra o alquiler y los análisis de valuación o venta de activos deben estar avaladas por la aplicación de análisis costo beneficio o análisis costo efectividad en su caso. (iii) El enfoque decididamente orientado al mercado está representado también por la disposición de que en la formulación de todo proyecto programa o política debe considerarse explícitamente la alternativa de "si es posible y/o conveniente que sea realizado por el sector privado". (iv) Una simple disposición genera no sólo efectividad y/o eficiencia, sino que obliga, en su búsqueda, a minimizar la carga de activos de capital del Gobierno Federal: además de disponer la consideración de todas las alternativas posibles para la consecución de un objetivo, establece que una de ellas deberá ser la de compra o alquiler/contratación de servicios. Como se observa, esto último constituye una orientación hacia la alternativa de tercerización.

5. Componentes y proceso.- Bajo "el paraguas" de la Ley de Performance y Resultados del Gobierno de 1993, existe un conjunto de normas que son aplicables generalizadamente a todo lo que se refiera a gastos de capital del GF. Éstas se dividen en dos grupos: (i) normas que son aplicables a todo tipo de gastos de capital, y (ii) normas que son específicas ya sean sectoriales (infraestructura) o correspondientes a gastos específicos (propuestas legislativas, tecnología, actividades comerciales, fuerzas armadas). Por último, tales normas están sintetizadas en sus aspectos esenciales en una Guía de Programación de Capital, la que, en ocho pasos, sugiere los enfoques a utilizar. El papel que le cabe a la OMB es el de "supervisión y cierre" del sistema. Para la aplicación del sistema, al menos en su versión de análisis costo beneficio, existen montos mínimos de inversión, tal como el caso de infraestructura para el cual está establecido en US\$50 millones.

La gestión de proyectos de calidad según la experiencia del Project Management Institute (PMI): El Project Management Institute (PMI) es un Instituto de administración de proyectos con acreditación y certificación a nivel mundial tiene como objetivo principal de equipar a los participantes para permitirles desempeñarse de manera eficaz y eficiente a fin de asegurar una contribución óptima de sus proyectos a los objetivos de desarrollo de sus países. El mismo contribuye a los objetivos de eficiencia en la utilización de los fondos públicos y profesionalización de una administración pública moderna, se inscribe además en el proceso de las reformas actualmente en curso. Los objetivos específicos de este programa son: Situar la gestión de programas y proyectos en el contexto de reformas públicas y de la Gestión por Resultados (GPR) ; Comprender los procesos que rigen la planificación, la presupuestación y la gestión de proyectos ;

Dominar los nueve áreas del conocimiento definidas por el PMI ; Prepararse para el examen de certificación PMP (Project Management Professional) otorgado por el PMI; Desarrollar sus habilidades personales como gerente (leadership, motivación, etc.) ; Intercambiar sobre los retos y las implicaciones

vinculadas a la gestión de los grandes proyectos públicos y compartir sus experiencias.

Desafíos, implicaciones y contexto de la gestión de proyectos de desarrollo de acuerdo al PMI.-Este módulo presenta el contexto y las implicaciones relacionadas a la gestión de proyectos dentro del marco de la Gestión por Resultados de Desarrollo. Se presenta igualmente la complementariedad con el enfoque programa y se elabora una reseña de las áreas del conocimiento de la gestión de proyectos, como definidas por el PMI, así como también una visión global de las otras competencias que deben dominarse.

Contenido.

Gestión por Resultados, Enfoque del programa y apoyo presupuestario, Ciclo de vida de un proyecto, Proceso de gestión de proyectos e Interesados, Estructura organizacional, Características de los proyectos de desarrollo.

Principales sub sistemas del PMI.

a.- Gestión del alcance y las especificaciones.

Presenta las herramientas y métodos que permiten definir apropiadamente el alcance y las especificaciones de un proyecto. Estos procesos deben garantizar que el proyecto contenga todos y solo los trabajos necesarios para su realización:

Contenidos. Definición y validación de los objetivos, Acta de proyecto, Definición del contenido y de las especificaciones, Estructura de desglose del proyecto (EDP), Verificación y control del contenido.

b.- Gestión del tiempo y monitoreo de la ejecución.

La gestión del tiempo y el monitoreo de la ejecución describen los procesos que permiten asegurar la realización de un proyecto en el tiempo deseado. Este módulo comprende la elaboración de un plan de trabajo detallado, realizable y aprobado por los interesados. Los procesos de monitoreo-evaluación son igualmente definidos con el fin de permitir el alcance de los resultados de proyectos. Contenido: Identificación de actividades, Elaboración

de una red y ruta crítica, Planificación de recursos y duraciones, Elaboración y dominio del cronograma, Monitoreo de la ejecución e índices de rendimientos, Análisis del valor ganado.

c.- Gestión de los costos y aspectos financieros.- Los procesos y herramientas de planificación, estimación, presupuestación y control de los costos se presentan en este módulo. Estos procesos garantizan que el proyecto se realizará respetando un presupuesto previamente aprobado, y esto en función de los objetivos y resultados de desarrollo que el proyecto debe permitir lograr. Contenido: Tipos de costos: fijos, variables, unitarios, Estimación de costos, Estimación de recursos, Elaboración del presupuesto, Control de costos y concepto del valor ganado, Indicadores financieros para la selección y seguimiento del proyecto.

d.- Evaluación y gestión de riesgos. La gestión de los riesgos de proyecto es un elemento esencial de la gestión orientada hacia los resultados puesto que se produce en el momento de la elección de los proyectos que se realizarán en el marco del presupuesto nacional. Además, el control de los riesgos permitirá al gerente asegurarse de limitar los impactos negativos alrededor del proyecto, maximizando al mismo tiempo el alcance de los resultados previstos. Este módulo presenta las técnicas (cuantitativas y cualitativas) para definir y analizar los factores de riesgo de un proyecto. Contenido: Identificación y caracterización de los riesgos, Determinación de las probabilidades, Clasificación y cuantificación de los riesgos, Análisis de los impactos, Identificación de respuestas a los riesgos. Plan de gestión y control de riesgos.

e.- Gestión de las adquisiciones y negociación de contratos.

La gestión de las adquisiciones y la negociación de los contratos ocupan un lugar primordial en la vida de los proyectos. En efecto, los procesos vinculados a la adquisición de bienes y servicios o a la realización de trabajos son la causa de numerosos problemas de sobre costos, retrasos o productos de menor calidad. Contenido: Plan de adquisiciones y planificación de llamados a



licitación, Planificación de contratos, Solicitudes y selección de proveedores, Negociación y firma de contratos, Administración y cierre de contratos.

f.- Gestión de la calidad en modo proyecto.

Entender las exigencias del cliente y traducir estas exigencias en cada una de las etapas del ciclo de vida de los proyectos es un ámbito central para los gerentes públicos que deben suministrar servicios que respondan a las necesidades de la población. La clave del éxito para realizar un proyecto de calidad consiste en utilizar herramientas de gestión de la calidad en cada una de las etapas del proyecto y de establecer un proceso que se destine a la mejora continua. Contenido: Concepto de calidad para los proyectos de desarrollo, Principios de calidad y principales teorías (Deming), Mejoramiento continuo, Aplicar el aseguramiento y el control calidad.

g.- Gestión de los recursos humanos y habilidades personales.

Este módulo describe las herramientas y los procesos que permiten organizar y dirigir al equipo de proyecto. se presentan algunas técnicas y métodos para mejorar habilidades personales del gerente y miembros del equipo de proyecto.

Contenido: Planificación de los recursos humanos, Selección del equipo y matriz de roles y responsabilidades, Ciclo de maduración de un equipo de proyecto.

Liderazgo y motivación, Desarrollar y dirigir un equipo, Perfil personal del gerente.

h.- Gestión de las comunicaciones y de la integración en entorno proyecto.

El gerente de proyectos de desarrollo debe saber administrar los retos constantes de la comunicación con los interesados, el almacenamiento y la distribución de la información, la presentación de resultados en forma de documentos escritos ó presentaciones, y el cierre administrativo de los proyectos. Contenido: Estrategia y plan de comunicación, Informes de

progreso basados en el desempeño, Sistema de gestión de la documentación, Principios y estilo de comunicación, Gestión de comunicaciones en un contexto de cambio de gestión y coordinación de los interesados, Implementación de un tablero de control para el monitoreo de la ejecución de proyectos.

### **Guía de fundamentos PMBOK de PMI.**

La Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos (más conocida como PMBOK) es el estándar más ampliamente reconocido para manejar y administrar proyectos.

Resulta curioso que este texto tenga la fama de ser un manual para dirigir proyectos, o bien que se trata de un texto rigorista y dogmático. Para citar uno de los párrafos introductorios del (PMBOK, 1996): “Buenas prácticas” no quiere decir que los conocimientos descritos deban aplicarse siempre de manera uniforme en todos los proyectos: el equipo de dirección del proyecto es el responsable de determinar lo que es apropiado para cada proyecto determinado.”

De acuerdo con lo señalado en la cita antes expuesta, la Guía PMBOK es flexible y como su nombre lo indica sirve de guía para la dirección de un proyecto en cualquier organización. Desde su misma Introducción (PMBOK, 1996) deja muy claro su carácter y finalidad: “El conjunto de conocimientos (the body of knowledge) para dirigir un proyecto residen en los practicantes y académicos que los aplican y los desarrollan”. En otras palabras, estos conocimientos representan un conjunto vivo, extraordinariamente amplio, producto tanto de la experiencia como del estudio y del desarrollo sistemático. Este conjunto de conocimientos se encuentra distribuido en miles de personas, organizaciones y textos; por ende, el lector no debe esperar tal cosa como un manual que le vaya a explicar los “nueve pasos fáciles para hacer de su proyecto un éxito”.

La finalidad del PMBOK, entonces, no es la de exponer las disciplinas, técnicas y experiencias aplicables a la dirección de proyectos, sino simplemente la de identificar el subconjunto de éstas que es generalmente reconocido como buenas prácticas,(PMBOK, 1996).

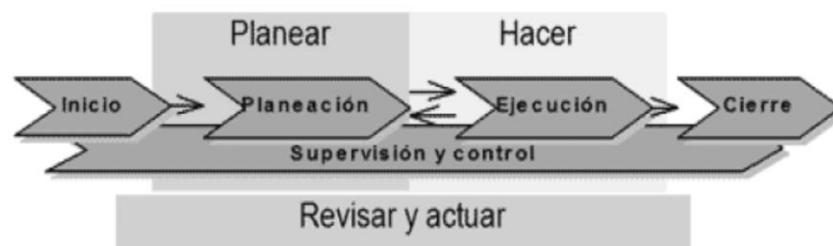
Para que estas buenas prácticas sean asequibles, el PMBOK divide el conjunto de conocimientos para la dirección de proyectos en cuatro grupos de procesos: todo proyecto (así como sus distintas fases e iteraciones) tiene que transitar por una serie de actividades de inicio, de planeación, de ejecución y cierre, bajo el gobierno de un grupo de procesos más general de supervisión y cierre (Ver Gráfico 2).

**Gráfico N° 2**  
**Fases e Iteraciones del Proyecto**



Estos grupos de procesos no representan fases rígidas ni recetas, sino que, grosso modo, equivalen al modelo “planear, hacer, revisar y actuar” (Ver Grafico 3).

**Gráfico N° 3**  
**El proceso de planear y hacer**



Fuente: (PMBOK, 1996)

El dilema del PMBOK, sin embargo, lo representan las nueve áreas de conocimiento, y que son propiamente las que contienen las técnicas para poder realizar los proyectos.

Las nueve áreas de conocimiento son (Ver Gráfico 4):

**Gráfico N° 4**  
**Áreas de Conocimiento de PMBOK**



Fuente: (PMBOK, 1996)

Para cada una de estas áreas de conocimiento, el PMBOK recomienda la realización de una serie de procesos. Por ejemplo, la Gestión del alcance comprende los procesos Planificar alcance, Definición del alcance, Crear estructura de desglose de tareas, Verificación de alcance y Control de alcance. Se puede apreciar los primeros tres de éstos en el siguiente diagrama (Ver Gráfico 5):

**Gráfico N° 5**  
**Diagrama de Procesos por Áreas de Conocimiento de PMBOK.**



Fuente: (PMBOK, 1996).

Para cada uno de estos procesos de las áreas de conocimiento, el PMBOK plantea o sugiere una serie de entradas, técnicas y salidas. Como ya se ha explicado, el PMBOK identifica las mejores prácticas que son generalmente aceptadas para la realización de cada uno de estos procesos (PMBOK, 1996). Aunque muchas de las descripciones de estos procesos contienen valiosas observaciones, no se deben considerar como un manual de técnicas, sino más bien como la descripción del estándar para manejo de proyectos. Las técnicas mismas están contenidas en textos de diversos autores, en cursos y en la práctica misma de las organizaciones dedicadas a manejo de proyectos.

### **Áreas de conocimiento de la administración de proyecto.**

Las Áreas de Conocimiento de la Administración de Proyecto, describen conocimiento y prácticas de la administración de proyectos en término de sus componentes de proceso (PMBOK, 1996). Estos procesos han sido organizados en nueve áreas de conocimiento, así:

1. Administración de la integración de proyectos, describe los procesos requeridos para asegurar que los elementos varios de un proyecto están coordinados apropiadamente. Consiste en el desarrollo de un plan de proyecto, ejecución del plan de proyecto, y el control de cambios en general.
2. Administración del alcance del proyecto, describe el proceso requerido para asegurar que el proyecto incluye todo trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto de manera exitosa. Consiste de la iniciación, planeación del alcance, definición del alcance, verificación del alcance, y control de cambio al alcance.
3. Administración del tiempo del proyecto, describe los procesos requeridos

para asegurar la terminación a tiempo del proyecto. Consiste en la definición de las actividades, secuencia de las actividades, estimación de duración de las actividades, desarrollo del cronograma y control de la programación.

4. Administración de los costos del proyecto, describe los procesos requeridos para asegurar que el proyecto es completado dentro del presupuesto aprobado. Consiste en la planificación de recursos, estimación de costos, presupuestación de costos, y control de costos.

5. Administración de la calidad del proyecto, describe los procesos requeridos para asegurar que el proyecto satisficará las necesidades para lo cual fue desarrollado. Consiste en la planeación de la calidad, a seguridad de la calidad, y control de calidad.

6. Administración de los recursos humanos del proyecto, describe los procesos requeridos para hacer el uso más eficiente de las personas involucradas en el proyecto. Consiste en la planeación organizacional, adquisición de staff, y desarrollo del equipo.

7. Administración de las comunicaciones del proyecto, describe los procesos requeridos para asegurar la generación apropiada y a tiempo, colección, diseminación, almacenamiento, y la disposición final de la información del proyecto. Consiste en la planeación de la comunicación, distribución de la información, reportes de desempeño, y el cierre administrativo.

8. Administración de riesgo del proyecto, describe los procesos concernientes con la identificación, análisis, y respuesta a el riesgo del proyecto. Consiste en la identificación del riesgo, cuantificación del riesgo, desarrollo de la respuesta al riesgo, y en el control de la respuesta al riesgo.

9. Administración de la procuración del proyecto, describe los procesos requeridos para adquirir bienes y servicios de fuera de la organización ejecutora.

Consiste en la planeación de la gestión de la procuración, planear la sollicitación, la sollicitación, selección de proveedores, administración de contratos, y cierre de contratos.

La administración general, comprende planear, organizar, la consecución de recursos humanos, ejecutar, y controlar las operaciones de una empresa en funcionamiento continuo. La administración general también incluye disciplinas de soporte tales como:

Programación de computadoras, abogacía, estadística y teorías de probabilidad, logística, y administración de personal. El PMBOK traslapa la administración general en muchas áreas – comportamiento organizacional, proyecciones financieras, y técnicas de planeación sólo para nombrar algunas pocas (PMBOK, 1996).

Las áreas de aplicación son categorías de proyectos que tienen elementos comunes significativos en tales proyectos pero que no son requeridos o presentes en todos los proyectos. Las áreas de aplicación usualmente están definidas en términos de: Elementos técnicos, tales como, desarrollo de software, drogas farmacéuticas, o ingeniería de construcción. Elementos de la administración, tales como, contratos con el gobierno o desarrollo de nuevos productos. Grupos de industria, tales como los de automóviles, químicos o de servicios financieros.

## **2.3 Definición de términos básicos.**

### **Definición de diseño:**

Concepto general:

Diccionario Enciclopédico Salvat.

Planificación de una acción futura que puede ser mental ó un dibujo sobre un papel. Traza, delineación, proyecto ó plan.

Concepto moderno:

Después de la revolución industrial.- Después del siglo XX, el diseño pasó a significar la elaboración del proyecto de un objeto para su fabricación industrial, y se puede aplicar a cualquier objeto material del entorno físico humano.

### **Gestión:**

Concepto general:

Diccionario Enciclopédico Salvat.

Acción y efecto de gestionar (Hacer diligencias encaminadas al logro de algo).

Concepto desde la ciencia de la administración:

Diccionario Enciclopédico Salvat. Acción y efecto de administrar, comprende la dirección y administración de una sociedad industrial o mercantil, o el mandato o poder otorgado al gerente para regirla.

### **Definición de administración:**

Concepto general: Diccionario Enciclopédico Salvat.

Acción de gobernar, ejercer el mando ó la autoridad sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan. Acción de dirigir una institución.

Concepto científico:

Henry Fayol.

La administración es un proceso que consiste en prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar



Luther Gulick.

La Administración es un sistema de conocimiento por medio del cual los hombres establecen relaciones, predicen resultados e influyen en las consecuencias de cualquier situación en que se organicen para trabajar unidos en el logro de propósitos comunes.

**Definición de calidad:**

Concepto tradicional:

Diccionario Real Academia Española. Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor, o peor que el resto de las de su especie. Escala de propiedades físicas comúnmente aceptada.

Concepto moderno:

Norma ISO 10006.- Características que otorgan cierto grado de excelencia a un producto o a un servicio.

Concepto de calidad aplicado a las instituciones públicas:

Toda filosofía de la calidad aplicada a la gestión pública gira en torno a la misma idea, convertir al ciudadano, como destinatario de nuestros servicios y justificación de la existencia misma de la Administración, en el centro de nuestra atención y preocupación.

**Definición de proyecto:**

Definición general: Diccionario Enciclopédico Salvat.

Plan que se forma para un tratado ó para la ejecución de una obra u operación. Intención o pensamiento de ejecutar algo. Conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar idea del coste y realización de una obra de ingeniería, arquitectura, etc.

### **Definición de proyecto de inversión pública:**

De acuerdo al sistema peruano.

De acuerdo a la Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública, modificada por las Leyes Nos. 28522 y 28802 y por los Decretos Legislativos N° 1005 y 1091, define el siguiente concepto.- Un Proyecto de Inversión Pública constituye una intervención limitada en el tiempo que utiliza total o parcialmente recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad productora o de provisión de bienes o servicios de una Entidad; cuyos beneficios se generen durante la vida útil del proyecto y éstos sean independientes de los de otros proyectos. Asimismo, debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- El PIP debe constituir la solución a un problema vinculado a la finalidad de una Entidad y a sus competencias. Su ejecución puede hacerse en más de un ejercicio presupuestal, conforme al cronograma de ejecución de los estudios de pre inversión.
- No son Proyectos de Inversión Pública las intervenciones que constituyen gastos de operación y mantenimiento. Asimismo, tampoco constituye Proyecto de Inversión Pública aquella reposición de activos que: (i) se realice en el marco de las inversiones programadas de un proyecto declarado viable; (ii) esté asociada a la operatividad de las instalaciones físicas para el funcionamiento de la entidad; o (iii) no implique ampliación de capacidad para la provisión de servicios.

## **2.4 Formulación de hipótesis.**

### **2.4.1 Hipótesis general.**

Hi: De implantarse el modelo de certificación de calidad de gestión de proyectos de inversión, permitirá fomentar el desarrollo de la gestión pública con calidad en entidades públicas de la provincia de Pasco.

Ho: De no implantarse el modelo de certificación de calidad de gestión de proyectos de inversión, permitirá fomentar el desarrollo de la gestión pública con calidad en entidades públicas de la provincia de Pasco.

#### **2.4.2 Hipótesis específicas.**

**H1** No se tiene una adecuada gestión de los proyectos de inversión pública en cuanto a su formulación, implementación y evaluación basados en el SNIP en entidades públicas de la provincia de Pasco

**H2** La gestión de los proyectos de inversión pública en las entidades públicas de la provincia de Pasco no está basado en normas técnicas o estándares internacionales de calidad generalmente aceptados.

**H3** Los factores de las normas internacionales de certificación de calidad de proyectos de inversión pública constituyen la identificación de las necesidades de la población, el impacto económico y social de los proyectos, y la medición de los resultados, que son adecuadas que permitirán la mejora de la gestión en cuanto a la eficiencia, eficacia y efectividad de la realización de los proyectos de inversión pública.

#### **2.5 Identificación de variables.**

Variable Independiente = Modelo de certificación de la calidad de  
Gestión de proyectos de inversión pública

Variable Dependiente = Desarrollo económico y social de las  
entidades públicas de la provincia de Pasco.

## **2.6 Definición operacional de variables e indicadores.**

Variable Independiente X = Metodología y diseño de un modelo de certificación de la calidad de gestión de proyectos de inversión pública.

X1 = Entorno de la inversión pública.

X2 = Requisitos del cliente (ciudadanos).

X3 = Identificación, priorización y ejecución de los proyectos de inversión pública.

X4 = Satisfacción de los clientes (ciudadanos).

Variable Dependiente Y = Desarrollo económico y social de la población beneficiaria de la provincia de Pasco.

**Indicadores:**

Y1 = Eficiencia de la gestión de proyectos de inversión pública  
(Gestión de recursos, presupuesto, talento humano, etc).

Y2 = Eficacia de la gestión de proyectos de inversión pública  
(Impacto social y económico).

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Tipo y nivel de investigación.

##### 3.1.1 Tipo de investigación.

Descriptivo y Explicativo

La presente Tesis es un tipo de investigación descriptiva. Según Mario Tamayo y Tamayo, en su Libro: El proceso de la investigación científica. México. 2003. Pág. 46, define.- Investigación descriptiva.- trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentamos una interpretación correcta.

##### 3.1.2 Nivel de la investigación.

Según el Mg Adm. Marcelo Rojas C. en su Libro: Manual de Investigación y Redacción Científica. Lima-Perú-2000, Pag 16. A la letra dice:

Aplicada Utilitaria o Tecnológica.- Perteneciente al contexto de la aplicación. Depende de la investigación básica. Se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas del conocimiento; es decir hacia un objetivo práctico determinado, conducente a la creación de nuevos dispositivos, productos y procedimientos.

#### 3.2 Métodos de investigación.

Método Descriptivo.- El que nos permitirá describir en forma sistemática los proyectos de inversión pública y las normas de certificación de la calidad, así como el objeto de estudio, las entidades públicas que desarrollan la inversión en proyectos.

Método Deductivo.- Este método se utilizará para identificar el modelo de la calidad en lo que se refiere a la realización de inversiones públicas y poder asumir determinados factores para este caso específico.

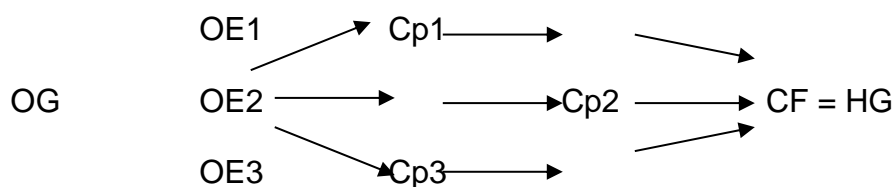
Método Inductivo.- Este método permitirá estudiar las variables internas de los gobiernos locales respecto a la formulación, implementación y evaluación en lo que respecta a proyectos de inversión pública, y luego de un análisis puede plantear alternativas viables de certificación de calidad, para este caso particular de estudio.

Método Científico.- Este método garantiza un trabajo sistemático de investigación de acuerdo a la realidad objetiva en la ejecución y administración de proyectos de inversión pública en este sector público.

### 3.2.1 Diseño de investigación.

La investigación reúne las características de una investigación por objetivos, conforme al esquema siguiente (Ver Gráfico 6):

**Gráfico N° 06**



- OG = Objetivo General
- OE = Objetivo Específico
- Cp = Conclusión Parcial
- CF = Conclusión Final
- HG = Hipótesis general.

### **3.2.1.1 Población y muestra.**

#### **3.2.1.1.1 UNIVERSO DEL ESTUDIO**

El universo y/o población total de estudio está conformado por las oficinas encargadas de la formulación, evaluación e implementación de proyectos de inversión pública de las entidades públicas.

#### **3.2.1.1.2 Universo social.**

El Gobierno regional de Pasco, la Municipalidad de Chaupimarca y la Municipalidad Yanacancha.

#### **3.2.1.1.3 Unidad de análisis.**

Los proyectos de inversión pública del Gobierno regional de Pasco, Gobiernos Locales de Chaupimarca y Yanacancha.

#### **3.2.1.1.4 Muestra de la investigación.**

La muestra de la investigación son los 1,536 estudios de proyectos de pre inversión pública evaluados en la jurisdicción de la provincia de Pasco, en un ámbito de poblacional son 150,717 habitantes de la provincia de Pasco al año 2010.

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

Entre las principales técnicas utilizadas en la presente investigación fueron:

- Fichas de análisis documentario para identificar los procesos en cada una de las formulaciones, implementaciones y evaluaciones de los proyectos de inversión pública.

- Fichas de entrevista a los responsables de la formulación, implementación y evaluación de proyectos de inversión Pública (formuladores y evaluadores de las OPI).
- Encuestas dirigidas a los trabajadores de las organizaciones públicas para conocer sobre la ejecución e implementación de los proyectos de inversión pública.

### 3.2.1.3 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

A fin de que la investigación reúna las siguientes características: objetividad, confiabilidad y validez la presente investigación se realizó siguiendo el siguiente procedimiento:

Se aplicaron técnicas de procesamiento y análisis de datos como:

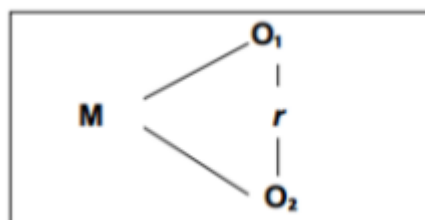
- Revisión bibliográfica de las principales teorías del sistema de la calidad, para verificar las principales herramientas.
- Para el procesamiento y análisis de datos se utilizó un software en Excel para procesar la información.

### 3.2.2 Tratamiento estadístico.

Para el estudio se utilizó el diseño no experimental, de tipo correlacional, porque relacionamos las dimensiones delimitadas de las diferentes variables de estudio, cuya fórmula propuesta es de Hernández S., R. 1997; y es la que sigue:

El diagrama es el siguiente:

**Gráfico N° 07**





Dónde:

M = Proyectos de inversión pública de la provincia de Pasco, durante el año 2013.

O1= Observación de la variable modelo de certificación de la calidad de gestión de proyectos de inversión pública.

O2= Observación de la variable desarrollo económico y social de las entidades públicas de la provincia de Pasco.

$r$  = Coeficiente de correlación de Pearson

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P., (2010)

### **3.2.2.1 Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación.**

Los instrumentos de investigación son confiables y fueron validados.

### **3.2.3 Orientación ética.**

El trabajo de investigación fue elaborado siguiendo las normas éticas deontológicas del Colegio de Licenciados en Administración del Perú.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1 Descripción del trabajo de campo.**

Se realizó el trabajo in situ en el sistema informático de la base de datos del Sistema Nacional de Inversión Pública SNIP NET, las entrevistas realizadas a diferentes Funcionarios. Así como la experiencia propia como Jefe de la Oficina de Programación e Inversiones de las Municipalidades Distritales de Tinyahuarco y Vicco en la provincia de Pasco.

#### **4.2 Presentación, análisis e interpretación de resultados.**

##### **4.2.1 Análisis del entorno de proyectos de inversión pública en la Provincia de Pasco.**

El propósito de este análisis externo, nos permitió identificar la naturaleza de elección y ejecución de proyectos de inversión pública en la provincia de Pasco, especialmente en los distritos de Chaupimarca y Yanacancha, en el marco de la calidad, y prioridad de la política del Estado en la inversión pública. Entre los factores de análisis del entorno encontramos:

##### **4.2.1.1 Entorno ecológico y ambiental.**

La tendencia de todos los países del mundo es preservar y cuidar el medio ambiente, hacia una vida saludable, así como, cabe indicar entre unas de las políticas del Estado del Acuerdo Nacional, en lo que respecta a competitividad del país se señala, como prioridad: Al desarrollo sostenible y gestión ambiental (Ver cuadro N° 001). Por cuanto, la tendencia y preocupación es por la mejora del medio ambiente y la preferencia por los productos naturales, los recursos naturales y ambientales, tal como se señalan en los lineamientos

estratégicos para el desarrollo del Perú 2010 – 2021. A continuación, presentamos el Objetivo del Acuerdo Nacional: 3, respecto a la Competitividad del País.

### Cuadro N° 01

#### Desarrollo sostenible y gestión ambiental

<b>Desarrollo sostenible y gestión ambiental</b>	ON6/OE5 Sistema Nacional de Gestión Ambiental implementado en los tres niveles de gobierno con activa participación ciudadana	OBJETIVO NACIONAL 6: Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad, con un enfoque integrado y ecosistémico y un ambiente que permita una buena calidad de vida para las personas y la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo.
	ON6/OE2 Calidad ambiental mejorada y gestionada con enfoque integral en el ámbito nacional	OBJETIVO NACIONAL 6: Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad, con un enfoque integrado y ecosistémico y un ambiente que permita una buena calidad de vida para las personas y la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo.
	ON6/OE3 Manejo integrado y eficiente del agua y las cuencas a nivel nacional	OBJETIVO NACIONAL 6: Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad, con un enfoque integrado y ecosistémico y un ambiente que permita una buena calidad de vida para las personas y la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo.
	ON6/OE1 1. Recursos naturales y diversidad biológica conservados y aprovechados de manera sostenible, con participación y beneficio de las poblaciones locales	OBJETIVO NACIONAL 6: Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad, con un enfoque integrado y ecosistémico y un ambiente que permita una buena calidad de vida para las personas y la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo.

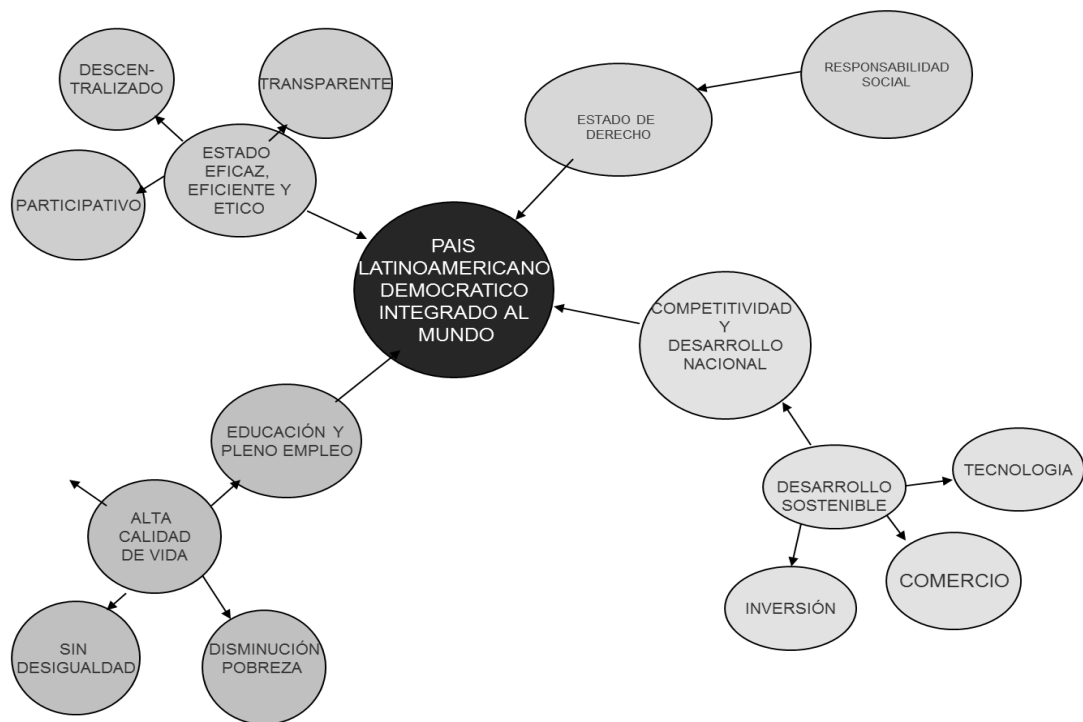
Fuente: Acuerdo nacional y Plan Bicentenario.

#### 4.2.1.2 Entorno social, cultural, demográfico.

El Perú al 2021, macha bajo la siguiente Visión “El Perú es un país latinoamericano democrático que se funda en el Estado de Derecho, descentralizado, participativo, eficaz, eficiente, ético y con responsabilidad social. Sus ciudadanos tienen una alta calidad de vida, se ha reducido la exclusión, la desigualdad y la pobreza a través de la educación y el empleo. Es un país integrado al mundo en el comercio, la inversión y la tecnología siendo un país altamente productivo y competitivo con orientación al desarrollo sostenible”.

Entre los objetivos estratégicos planteados para esta etapa es: i) Democracia y Estado de Derecho, ii) Equidad Social y Justicia Social, iii) Competitividad del País y iv) Estado Eficiente, Transparente Descentralizado. Siendo el modelo de desarrollo el siguiente:

**Gráfico N° 8**



Fuente: Elaboración propia

El entorno cultural de la población peruana, marcha hacia el logro de una vida saludable, de priorización de la educación, y tener un alto de vida digno, por ello las políticas prioritarias del estado es disminuir los niveles de pobreza, y pobreza extrema, tal como señalan los objetivos y algunos indicadores.

**Cuadro N° 02**  
**Objetivos del desarrollo del milenio**

Funcionamientos clave	Objetivos	Algunos indicadores
Vivir una vida larga y saludable	O4: Reducir la mortalidad infantil O5: Mejorar la salud materna O6: Combatir el VIH/SIDA, malaria y otras enfermedades	- Tasa de mortalidad infantil - Tasa de mortalidad materna - Tasas de mortalidad, número de casos
Estar educado	O2: Universalizar la educación primaria  O3: Promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer	- Tasa neta de matriculación primaria / tasa de alfabetización juvenil - Ratio de mujeres a hombres en educación primaria, secundaria y terciaria
Tener un nivel de vida digno	O1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre	- % población que viven con menos de \$ 1.25 al día - Niños con poco peso para su edad / % personas mal nutridas

Fuente: Plan Estratégico nacional al 2021

En cuanto al aspecto demográfico existe una tendencia creciente de la población, así como, la población de la República del Perú de acuerdo al Censo peruano de 2007 que realizó el INEI ascendía a 28 220 764 habitantes, con una densidad promedio de 21,95 hab/km<sup>2</sup>. La población estimada para 2012 es de 30 135 875 habitantes con una densidad de 23,44 hab/km<sup>2</sup>.

El Perú es predominantemente urbano (75.9%), el 47,5% de la población vive en alguna de las 15 ciudades más habitadas, Lima Metropolitana es la mayor concentración urbana con 8 472 935 de habitantes (2007). Las personas mayores de 65 años representan el 6,4%. Tiene una alta esperanza de vida (76 años) y de alfabetización (97,18%).

A pesar de su acelerado crecimiento económico, entre otras informaciones se conoce que el Perú sigue registrando índices socio laborales problemáticos. La tasa de mortalidad infantil es de 21‰ antes de cumplir los cinco años, muy por encima de otros países de América Latina. Las tasas de pobreza total e

indigencia (pobreza extrema) son respectivamente 31,3% y 9%. La tasa de desempleo se situó en 7% durante el último trimestre de 2011.

El Perú es un país multiétnico y pluricultural, el Estado reconoce 72 grupos etnolingüísticos agrupados en 16 familias lingüísticas. Con respecto al componente étnico, el grupo mayoritario lo constituyen los amerindios (45 a 49%);[6] [13] seguido por los mestizos (30 a 37%),[6] [13] blancos (7 a 15%); negros y mulatos (5 a 7%);[7] e inmigrantes de origen asiático, principalmente chinos y japoneses.

Sin embargo, según el Instituto Indigenista Interamericano cifra en 38.39% a la población indígena peruana en base a una verdadera realidad demográfica de la población. Donde señala que en el último censo del 2007, sólo cifran en 15,9% a la población indígena tomando en cuenta el parámetro de lengua aprendida en la niñez como referente para cuantificar la población quechua y aymará. Es conocido que la lengua sola, es un criterio insuficiente para definir la pertenencia de una persona a un grupo étnico determinado, pues los indígenas migrantes a las ciudades suelen abandonar su lengua para evitar la discriminación en las ciudades. En consecuencia, los datos que se registran en el último censo del 2007 sobre indígenas del Perú, pueden no reflejar la realidad cuantitativa de los pueblos indígenas del país.

#### **4.2.1.3 Entorno tecnológico.**

La situación socioeconómica y tecnológica de Perú en 2012 sigue presentando varios indicadores desfavorables. Uno de los factores que influye de manera importante en la evolución y progreso del país es el estado de desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC).

El último Informe Global sobre Tecnología, realizado por el Foro Económico Mundial (FEM, 2012), destacó un retroceso de la mayoría de los países de Latinoamérica en cuanto a la capacidad tecnológica. Según el ranking mundial

presentado en el informe, Perú, en su desarrollo tecnológico, se encuentra detrás de los 11 países latinoamericanos y ocupa el puesto 106 (a retrocedido los 14 puestos durante el último año) con el índice de la competitividad tecnológica (ICT) 3,34 (3,38 el año pasado).

Tampoco favorece al desarrollo tecnológico el bajo índice de acceso de los peruanos a las nuevas tecnologías. De acuerdo con las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), aunque la cuarta parte de los hogares peruanos (26,3%) cuenta al menos con una computadora, solo el 17,7% tiene acceso a internet. Tal y como se ha detectado en los estudios anteriores, el acceso de los peruanos a las nuevas tecnologías varía significativamente en función del área de residencia. Mientras que en Lima Metropolitana el 35% de los hogares tienen internet, en el resto urbano se registra el 15,2%; en el área rural apenas el 0,5% están conectados (INEI, 2011).

El nivel de acceso de los hogares peruanos a las nuevas tecnologías de la información y comunicación tiene tendencia de incremento con el paso de los años. Así, el acceso de los hogares a internet ha crecido en 4.8 puntos porcentuales en comparación con el año 2010, mientras que de la telefonía móvil en 5 puntos porcentuales. El único medio de comunicación interpersonal que tuvo un ligero retroceso en las preferencias de los peruanos es el teléfono fijo que se está siendo reemplazado cada vez más con la telefonía móvil y las redes sociales.

Es importante recordar que el uso de Internet en Perú se ha difundido no a través de la tenencia de computadoras en el hogar, como en los países desarrollados, sino por el uso de las cabinas públicas. Actualmente, más de la mitad (54,5%) de la población que accede a internet lo realiza en los establecimientos comunitarios, un porcentaje menor en 8,5 puntos porcentuales al registrado el año 2010 (63,0%).

Sin duda es uno de los factores que ha favorecido al incremento del número de usuarios de internet a nivel nacional que ha crecido de 8 mil en el año 1995 a más que 10 millones (36,4% de la población) en el 2012. Otro factor importante se refiere a la incursión, a lo largo de los últimos años, de las herramientas sociales -blogs, redes sociales, software libre- que introducen un cambiado radical en el comportamiento de la audiencia, así como en el modo de consumir los medios de comunicación. Las estadísticas muestran que la gran mayoría de los internautas peruanos (75,3% según INEI, 2011) navega para comunicarse por email, chat, redes sociales, etc. El 65,8% consumen internet para entretenerse con juegos y bajar películas y música, mientras que para la educación y capacitación lo usan solo el 9%. En cuanto a los internautas limeños, el 74,5% navegan para comunicarse, el 40,1% para entretenimiento y 30,8% para obtener información y ver las noticias (CPI, 2012: 4).

#### **4.2.1.4 Entorno político.**

El nivel de apoyo al sistema democrático es más tenue que en otros países (45% según Latino barómetro 2004). El porcentaje que prefiere un modelo autoritario es también bajo (20% Latino barómetro 2004). Para el 23% no existe diferencia significativa entre un sistema democrático y uno autoritario. Sin embargo, un 43% apoyaría un gobierno militar si las cosas se tornaran difíciles. La satisfacción con el desempeño de la democracia se sitúa en 7%(2004), a pesar de que la economía ha figurado entre las de mayor crecimiento entre la región.

Dado el origen controvertido de la actual constitución, se ha puesto en duda su legitimidad y se ha pedido su reforma. Entre las reformas están la vuelta al sistema bicameral, la renovación por tercios, un mayor aumento en el congreso, la introducción de un umbral político y la disminución de los requisitos legales para votar.



La falta de progreso en: reforma política, reducción de la pobreza y la creación de empleos, parecen contribuir a la mala imagen de los políticos y las instituciones democráticas así como de los partidos y el Congreso.

El actual Gobierno de Ollanta Humala, si bien está haciendo muchos esfuerzos por mejorar la situación económica y social del país, sin embargo aún no se tiene una política y estrategia clara por mejorar la educación, la salud, que constituyen en los dos pilares estratégicos claves del desarrollo de un país, asimismo, el gobierno central, los gobiernos regionales y gobiernos locales aún están orientando sus inversiones generalmente a proyectos de infraestructura muy a pesar de que no todo el desarrollo empieza por allí. En caso del gobierno regional de Pasco, se nota que las gestiones de gobierno de estas últimas décadas han estado orientadas a mejorar el bienestar de la población, sino más a la inversión en infraestructura, como carreteras, palacios municipales, parques, sin resolver aún los problemas de agua y desagüe de la mayoría de las poblaciones de la región.

#### **4.2.1.5 Entorno gubernamental y legal.**

En cuanto al entorno del gobierno, de acuerdo a la Constitución política del Perú, se tienen disposiciones que garantizan un al momento de revisar prospectivamente el panorama político peruano, en materia económica, una tarea básica consiste en alcanzar el ritmo de crecimiento económico previsto para el 2013 por el Ministerio de Economía y Finanzas (alrededor del 6%), en medio de los vaivenes de la economía mundial que amenazan con obstaculizar el intercambio comercial, especialmente con China y Europa. El interés de la población más pobre estará, sin embargo, concentrado en la ampliación de la cobertura de los principales programas sociales impulsados por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social: Beca 18, Pensión 65 y Juntos (que a final de año deberá alcanzar los 800 mil beneficiarios). Estas y otras medidas paliativas tendrán a su vez pleno sentido en cuanto contribuyan al principal objetivo trazado por el gobierno en materia de desarrollo: la

reducción de la pobreza extrema al 5% del total de la población nacional en el 2016. La bonanza económica permite ser optimistas, pero lo más desafiante, es decir el crecimiento en oportunidades de desarrollo más equitativas, seguirá, como se sabe, dependiendo de mejores políticas en salud y sobre todo en educación.

En relación a la salud pública, el gobierno ha mantenido hasta ahora la ruta de lo avanzando durante los últimos años en infraestructura, así como en lo relativo al incremento de la cobertura de la seguridad social. Sin embargo, una reforma del sistema de salud tendría que consolidar la mejora de las remuneraciones del personal médico, quien ha dejado reiteradamente constancia de sus demandas con paralizaciones que en la práctica neutralizan toda otra forma de inversión en salud. Por otro lado, aunque con relación a la salud no constituya una necesidad igualmente reclamada por la población, se confía en que la educación, como eje del desarrollo según el programa nacionalista de gobierno, se consolide a lo largo del año como prioridad estatal. En este sentido, existe en el ambiente político particular expectativa en torno de la aplicación de la nueva Ley de Reforma Magisterial, y es de esperar asimismo que el Ministerio de Educación no tarde en liderar una propuesta de reforma del sistema universitario peruano, que atraviesa por una severa y prolongada crisis.

Sin embargo, hay en el debate público cierto consenso para establecer que, hoy por hoy, el principal desafío del país consiste en procurar la convergencia de intereses medioambientales y empresariales en torno de las actividades económicas extractivas. A pesar de la voluntad gubernamental de prevenir los estallidos de violencia social, se hace evidente que de no incorporarse con prontitud medidas capaces de crear las condiciones políticas necesarias para la emergencia de espacios de diálogo entre autoridades locales y nacionales, contrarrestando así en ambas partes toda forma de radicalismo ideológico o cultural, son previsibles nuevos episodios de violencia y de desestabilización

política para el gobierno. En este sentido, para viabilizar un proceso de construcción de confianza que contribuya a la sostenibilidad del desarrollo económico, no solo será fundamental la correcta aplicación de la Ley de Consulta Previa a las poblaciones indígenas sino una franca apuesta, en el marco del compromiso estatal con la defensa de los Derechos Humanos, por el esclarecimiento judicial de cada una de las situaciones de violencia que vienen comprometiendo las vidas de ciudadanos y fuerzas del orden.

Hay, por otra parte, una comprensible expectativa en la población por la eficacia de las estrategias a implementar por el Consejo de Seguridad Ciudadana, liderado por el mismo Presidente Humala, ante el fuerte arraigo de la criminalidad en el país; medidas que, para ser más exitosas, deberán ir de la mano de mejores resultados en la detección y sanción de todo acto de corrupción en los diferentes estamentos del Estado.

Finalmente, es importante destacar que el 2012 deja un conjunto de decisiones legislativas pendientes que, por su gran importancia para la institucionalidad democrática, tendrían que ser consideradas como prioritarias en la agenda del Congreso de la República. Parte de estas tareas pendientes es la elección de un nuevo Defensor del Pueblo, postergada innecesariamente desde hace dos años, así como el nombramiento de nuevos miembros del Tribunal Constitucional y del Banco Central de Reservas. Desde su elección el actual Congreso ha estado más ocupado en iniciativas legislativas menores, a veces motivadas por cálculos políticos, que en la discusión de reformas constitucionales de fondo (como podrían serlo la restitución de la bicameralidad, la eliminación del voto preferencial, o la mejora de la Ley de partidos); por lo cual no debería ser muy difícil mejorar el nivel de su desempeño.

A continuación, analizaremos las influencias positivas o negativas que inciden la inversión pública en proyectos, desde del entorno externo:

**Cuadro N° 03**

<b>Factores del entorno externo</b>	<b>Influencia (No/Si y +/-)</b>	<b>Efecto sobre la economía, social, cultural, ambiental, de la provincia y región de Pasco</b>
<b>Social, cultural y Demográfico</b>		
<b>Desculturización de la población en el país</b>	(Si negativa -)	Cambios en los patrones de conducta y comportamiento de los consumidores del mercado nacional e internacional
<b>Tendencia de la sociedad al trabajo familiar y organizacional individual y no corporativo</b>	(Si negativa -)	Riesgo de desarrollo de las organizaciones públicas, organizaciones sociales
<b>Ciudadanos desmotivados, con limitado compromiso y bajo nivel de recursos económicos</b>	(Si negativa -)	Pérdida de confianza con organismos del sector público, para mejorar los servicios y bienestar social.
<b>Incremento de la población con mayores niveles de educación, conocimientos y experiencia</b>	(Si positiva +)	Que las organizaciones públicas aprovechen el talento humano para mejorar la gestión de sus instituciones.
<b>Económico</b>		
<b>Relativa estabilidad económica del país</b>	(Si positiva +)	Generar inversiones en base a las grandes necesidades sociales de la población y mejora de las capacidades públicas
<b>Existencia de organismos nacionales e internacionales de cooperación económica (Fundaciones, ONGs. Etc.)</b>	(Si positiva +)	Aprovechar los convenios de cooperación con organismos donantes y de apoyo nacional e internacional para desarrollar los la sociedad
<b>Alrededor del 40% de la población en Perú aún se encuentra en un nivel de vida de pobreza</b>	(Si positiva +)	Surjan nuevas alternativas para desarrollar la competitividad de los gobiernos, bajo la priorización y mejora de las actividades empresariales
<b>Ecológico/ambiental</b>		
<b>Alta contaminación ecológica y ambiental del territorio nacional</b>	(Si negativa -)	Degradación y contaminación de sus recursos naturales, y atractivos turísticos
<b>La no producción industrial y artesanal con tecnología limpia y natural</b>	(Si negativa -)	Limitada intervención de las empresas y gobiernos locales en cuestión de buenas prácticas de gestión ambiental
<b>Débil preparación de la población en cuestiones de medio ambiente</b>	(Si negativa -)	Desarrollo de capacidades de los grupos de interés (familias, ciudadanos, etc.) en cuestión ambiental
<b>Tecnológico</b>		
<b>Ingreso al país de nuevas tecnologías de información y comunicaciones</b>	(Si positiva +)	Accesibilidad a nuevas tecnologías de información y comunicaciones para mejorar la gestión pública

<b>Existencia de tecnología industrial y nuevos métodos de producción artesanal</b>	(Si positiva +)	Oportunidad para realizar convenios de cooperación para mejorar la productividad de la provincia de Pasco y las negociaciones comerciales globales.
<b>Político, Gubernamental y Legales</b>		
<b>Apertura de espacios de participación e intervención en mercado nacionales e internacionales</b>	(Si positiva +)	Existencia de oportunidad para la presentación de inversiones en materia productiva y misiones comerciales, ruedas de negocio
<b>Promoción de la actividad artesanal textil en la región pasco</b>	(Si positiva +)	Apertura de nuevos mercados para nuevos productos de la industria artesanal textil
<b>Limitadas políticas y estrategias del gobierno para favorecer la actividad productiva de la industria y artesanal</b>	(Si negativa -)	Restricciones legales y procesos engorrosos en las negociaciones comerciales al mercado mundial.

Fuente. Elaboración propia

De acuerdo al análisis del entorno externo, respecto al factor Social, Cultural, Tecnológico, haciendo un balance podemos visualizar que la influencia es positiva; es decir el impacto de este entorno está ocasionando pérdida de confianza de la gestión pública, que limita la participación y compromiso de la ciudadanía en la gestión de gobiernos locales.

#### **4.2.2 Gestión del presupuesto público – necesidades prioritarias de la población (requisitos del ciudadano).**

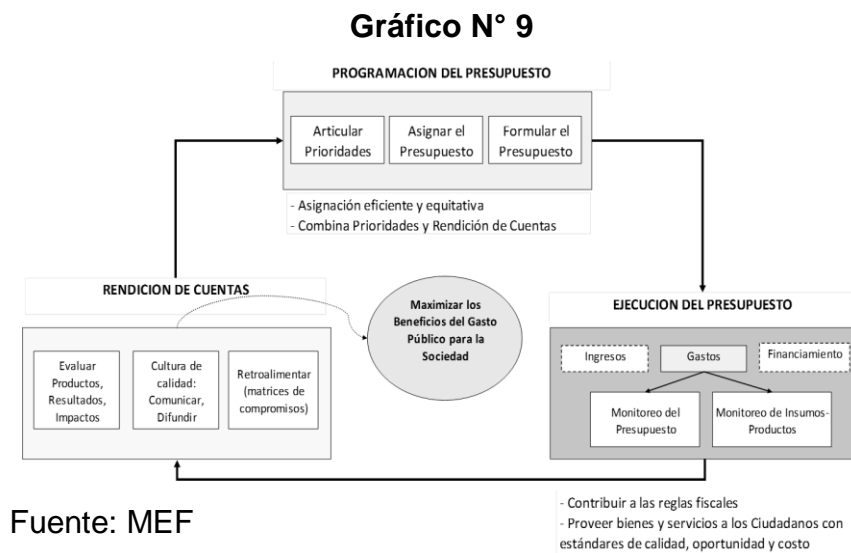
El Presupuesto Público es un instrumento de gestión del Estado por medio del cual se asignan los recursos públicos sobre la base de una priorización de las necesidades y demandas de la población. Estas necesidades y demandas son satisfechas a través de la provisión de bienes y servicios públicos de calidad para la población financiados por medio del presupuesto.

Es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las entidades que forman parte del Sector Público y refleja los ingresos que financian dichos gastos.

El Presupuesto público en suma es un estimativo de los ingresos fiscales y autorización de los gastos públicos que normalmente cada año, efectúa el gobierno en ejercicio de control político que en materia fiscal le corresponde (Juan Camilo Restrepo).

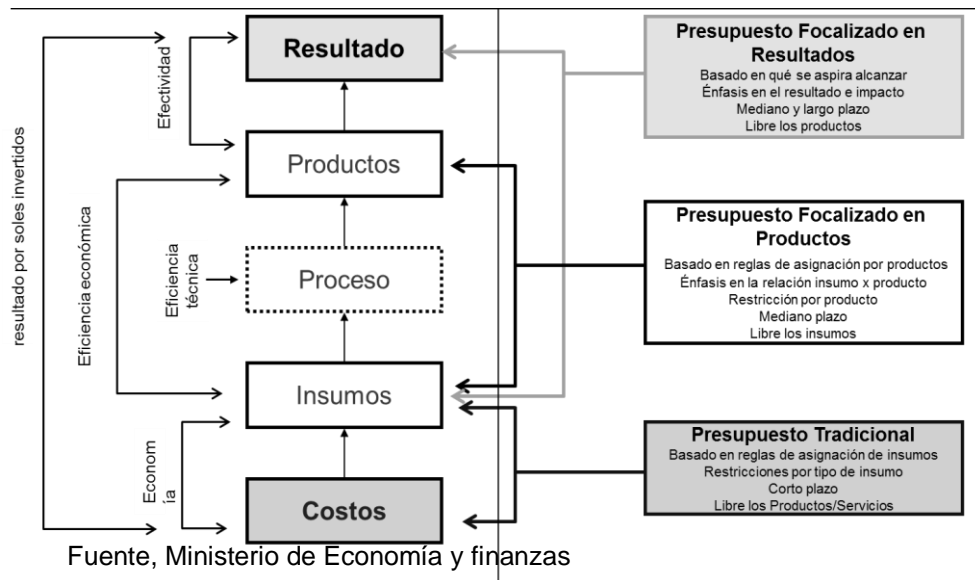
La Ley del presupuesto, en su artículo N° 08, menciona que el presupuesto se constituye el instrumento de gestión del Estado que permite a las entidades lograr sus objetivos y metas contenidas en su Plan Operativo Institucional (POI). Asimismo, es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las Entidades que forman parte del Sector Público y refleja los ingresos que financian dichos gastos. El artículo 9°.- respecto al contenido, el Presupuesto comprende: i) Los gastos que, como máximo, pueden contraer las Entidades durante el año fiscal, en función a los créditos presupuestarios aprobados y los ingresos que financian dichas obligaciones. ii) Los objetivos y metas a alcanzar en el año fiscal por cada una de las Entidades con los créditos presupuestarios que el respectivo presupuesto les aprueba.

A continuación presentamos el ciclo básico del presupuesto:



A continuación, presentamos el modelo de gestión del presupuesto del país:

**Grafico N° 10**



#### 4.2.3 Gestión por resultados: (Satisfacción del Ciudadano).

Entre otros los aspectos fundamentales en la inversión pública, producto de la elección y ejecución de proyectos, se ha tomado como pilar fundamental de la satisfacción de la población, de la ciudadanía, la gestión por resultados y es como sigue:

En el Perú, más recursos no se traducen necesariamente en más resultados claves, entre el 2008 y 2003 el gasto real asociado a Educación Primaria creció en 42% en términos reales. Sin embargo, los niveles de comprensión lectora se mantuvieron casi constantes, entre el 2000 y 2007 el gasto real asociado a Salud Individual, creció en un promedio real de 5% anual. Sin embargo, entre dichos años, la desnutrición crónica infantil se mantuvo sin mayores cambios.

**Cuadro N° 04**  
**Avance de las inversiones por sectores y por años**

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Telecomunicaciones (S/.)</b>	<b>91</b>	<b>112</b>	<b>180</b>	<b>152</b>	<b>186</b>
Población de 14 a más años de edad que hacen uso de telefonía pública con moneda o tarjeta en áreas rurales	7.2	7.8	7.6	7.0	6.2
Hogares que tiene acceso a servicios de internet en áreas rurales	0.0	0.0	0.1	0.1	0.2
Porcentaje de la población de 6 a más años de edad que hacen uso del servicio de internet en cabinas públicas en áreas rurales	4.8	6.3	7.2	7.8	6.6
<b>Energía (S/.)</b>	<b>309</b>	<b>507</b>	<b>673</b>	<b>613</b>	<b>916</b>
% de hogares rurales con energía eléctrica	39.6	45.4	50.1	55.1	54.4
<b>Saneamiento (S/.)</b>	<b>375</b>	<b>849</b>	<b>1,235</b>	<b>1,137</b>	<b>1,597</b>
Población en hogares con abastecimiento de agua potable en áreas rurales	35.2	34.1	33.7	36.2	37.7
Población en hogares con disposición sanitaria de excretas en áreas rurales	35.8	34.6	39.7	43.9	49.7

Fuente: MEF

En el presente cuadro podemos notar que muy a pesar que en el Perú los presupuestos han ido creciendo los últimos años, el impacto en la disminución de la disponibilidad de telecomunicaciones, energía en hogares, saneamiento, no han disminuido significativamente, siendo estos muy ínfimos.

La gestión por resultados es:

“Alineamiento estratégico, operacional y organizacional para lograr Resultados a partir de la provisión de Productos eficaces”. Resultados: Cambios en las condiciones, características o cualidades de un grupo poblacional y/o de su entorno inmediato. Productos.- Conjunto de bienes y servicios que se entregan a una población beneficiaria para lograr resultados sobre ella.



**Gráfico N° 11**

**Modelo conceptual para reducir la Desnutrición crónica**



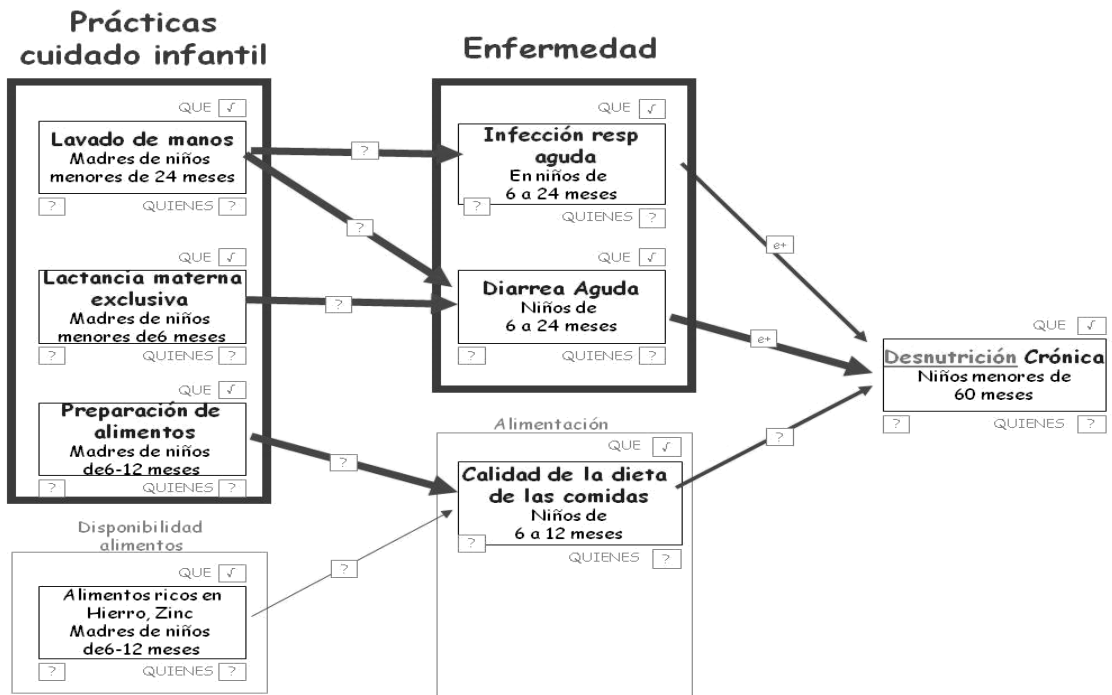
Fuente. Roger Salhuana

Alineamiento Estratégico: “Los resultados que el ciudadano requiere y valora”, como por ejemplo: i) Reducción de la Desnutrición Crónica Infantil, ii) Reducción de la Mortalidad Materna y Neonatal, iii) Incremento en niveles de comprensión lectora y lógico matemática en niños al III Ciclo de Educación Básica Regular, iv) .....

Estrategias basadas en evidencia para lograr los resultados como el modelo siguiente, el modelo conceptual y el modelo explicativo:

**Grafico N° 12**

**Modelo explicativo para reducir la desnutrición crónica**



**Cuadro N° 05**

**Implementación de PPR**

**Procesos claves**

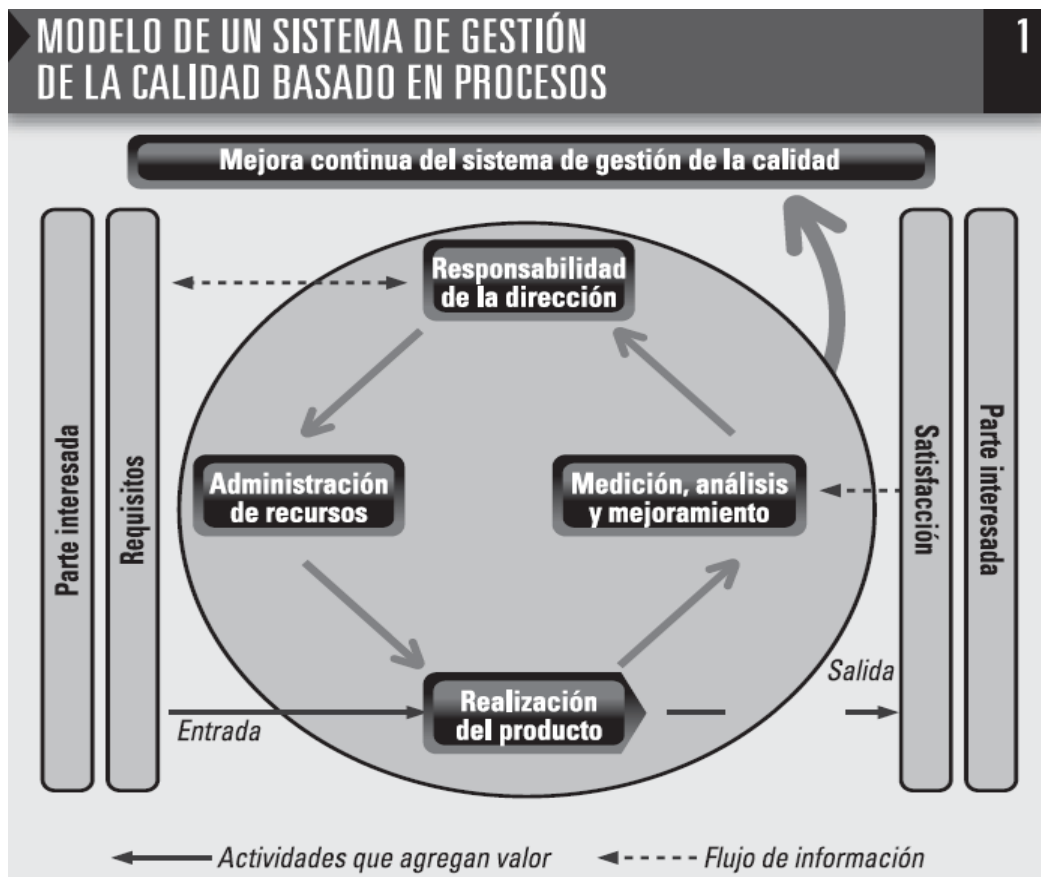
Proceso	
✓	Priorización de Resultados Ciudadanos
✓	Diseño de Estrategias Causales Producto-Resultado
✓	Modelación Operativa de Productos
✓	Programación Operativa a partir de Centros de Gestión /Costo
✓	Seguimiento de Productos y Resultados
✓	Evaluación en rutas de causalidad Insumo-Producto-Resultado
✓	Acuerdos de Gestión por Resultados
✓	Rendición Pública de Cuentas

Esta metodología nos permitirá reorientar la identificación, priorización, ejecución y evaluación de los proyectos de inversión pública, hacia la mayor eficiencia y eficacia e impacto social de la población.

#### 4.2.4 Metodología y diseño de un modelo de certificación de calidad en la gestión de proyectos de inversión pública en la Provincia de Pasco.

La metodología y diseño del modelo de certificación de la calidad en la gestión de proyectos de inversión, luego de haber revisado el sistema nacional de inversión pública, el presupuesto público, el sistema de planificación del sector

Gráfico N° 13



Fuente: PUC Chile

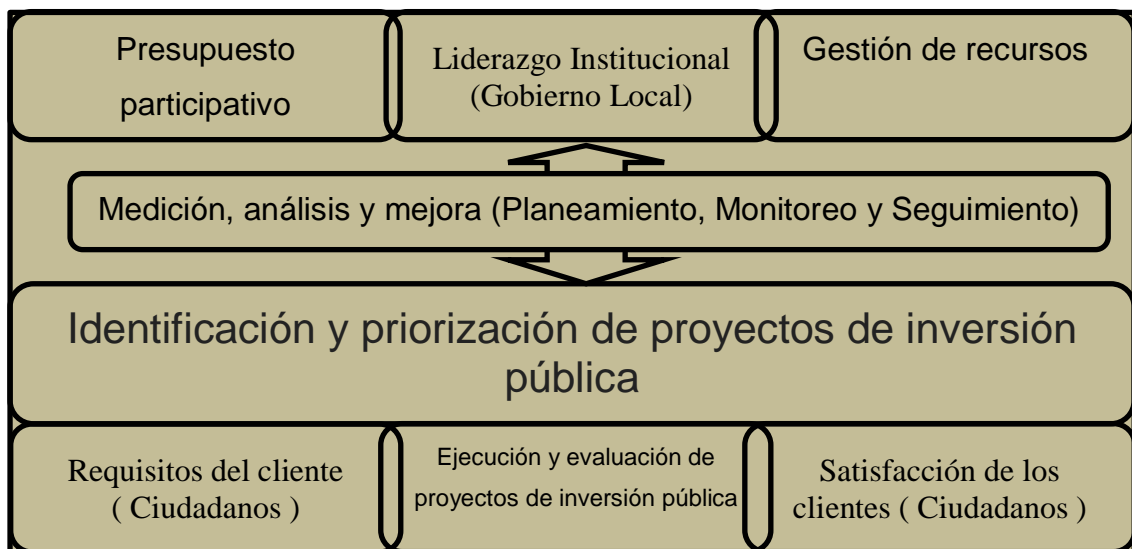
<http://www.claseejecutiva.cl/iso-9001-mirar-procesos/publico>

Cabe indicar que dicha metodología se realiza sobre la base de la norma ISO 9001- 2008.

#### 4.2.5 Del modelo de certificación de la calidad en la gestión de proyectos de inversión.

Teniendo en consideración la realidad de las inversiones de los proyectos de inversión pública que realizan las municipalidades de la provincia de Pasco, presentamos el modelo de gestión de la calidad de los proyectos de inversión pública:

**Gráfico N° 14**  
**MODELO DE CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN**



*Elaboración: John Eduardo Sánchez Alania.*

- a. Liderazgo Institucional (Gobierno Local).
- b. Proceso de gestión de los proyectos de inversión pública.
  - Requisitos del cliente (ciudadanos).
  - Identificación y priorización de proyectos de inversión pública.
  - Ejecución y evaluación de proyectos de inversión pública.

- Satisfacción de los clientes (ciudadanos).
- c. Procesos de soporte.
- Presupuesto participativo.
  - Gestión de recursos.
  - Medición, análisis y mejora (Planeamiento, Monitoreo y Seguimiento).

**a. Liderazgo institucional en la gestión de proyectos de inversión pública.**

El liderazgo se despliega a respondiendo a las siguientes interrogantes: ¿De qué manera lidera la alta dirección? - A continuación, se describe la manera en que la alta dirección dirige y hace sostenible a la organización respecto a la inversión pública. La manera en la que la organización se comunica con los colaboradores e impulsa el alto desempeño en la gestión de proyectos de inversión pública.

Incluye respuestas a las siguientes preguntas:

**a.1 Visión, Valores, Políticas y estrategias del Gobierno Local en materia de inversión pública y gestión de proyectos.**

La eficiencia de la gestión y resultados de proyectos de inversión pública dependerá del direccionamiento estratégico de la organización pública, del alcance de la visión, del soporte de valores y de las políticas para alcanzar la rentabilidad social a través del impacto de los proyectos que se realice, por tanto se hace necesario responder a las siguientes interrogantes.

(1) ¿De qué manera la alta dirección establece la visión, valores, políticas y estrategias de la organización?, ¿de qué manera la alta dirección despliega estos factores a través del sistema de liderazgo, a todos los colaboradores, proveedores y asociados clave, clientes y a otros grupos de interés, según sea apropiado?, ¿de qué manera sus acciones personales reflejan un compromiso

con los valores de la organización?

(2) ¿De qué manera la alta dirección crea un ambiente que promueva una conducta ética y legal en la gestión de proyectos de inversión?

(3) ¿De qué manera la alta dirección crea una organización sustentable en la gestión de proyectos de inversión?, ¿de qué manera la alta dirección establece un ambiente adecuado para la mejora del desempeño, el logro de la misión, el alcance de los objetivos estratégicos en la gestión de proyectos de inversión, para la innovación y para la agilidad organizacional?, ¿de qué manera la alta dirección establece un ambiente adecuado para el aprendizaje organizacional y de los colaboradores?, ¿de qué manera la alta dirección participa en el planeamiento de la sucesión y el desarrollo de los futuros líderes de la organización?

## **a.2 Comunicación y desempeño de la organización municipal en la Gestión de proyectos de inversión pública.**

Otro factor clave del logro de desempeño en el bienestar de la población a través de la gestión de proyectos desde su priorización del presupuesto participativo y cumplimiento del plan estratégico de los gobiernos locales corresponde al nivel de la comunicación que se realice, para lo cual se deberá responder a las siguientes interrogantes:

(1) ¿De qué manera la alta dirección se comunica, facultando y motivando, con todos los colaboradores en toda la organización?, ¿de qué manera la alta dirección promueve la comunicación franca y de doble vía en toda la organización?, ¿de qué manera la alta dirección toma un rol activo en la premiación y refuerzo de los colaboradores para apoyar el alto desempeño y la orientación a la ciudadanía?

(2) ¿De qué manera la alta dirección crea una orientación a la acción para alcanzar los objetivos organizacionales respecto a la gestión de proyectos, mejorar el desempeño y lograr la visión?, ¿de qué manera la alta dirección asegura que las expectativas de desempeño organizacional incluyen una orientación hacia la creación y balance de valor para los ciudadanos y otros grupos de interés?

### **a.3 Proceso de desarrollo de la estrategia.**

Un factor clave de éxito de la gestión de proyectos se encuentra de cómo se desarrolla el proceso de elección e implementación de la estrategia, que es producto del análisis interno y externo de la organización así como del análisis competitivo del sector, para lo cual deberá de responderse a las siguientes interrogantes:

¿De qué manera desarrolla la estrategia?.- aquí se describe como la organización establece la estrategia y los objetivos estratégicos, incluyendo la forma cómo se abordan los desafíos estratégicos y las metas relacionadas en la gestión de proyectos de inversión pública.

(1) ¿De qué manera la organización lleva a cabo el planeamiento estratégico en la gestión de proyectos de inversión?, ¿cuáles son las etapas clave del proceso?, ¿quiénes son los participantes clave?, ¿cuáles son los horizontes temporales de planeamiento de corto y largo plazo?, ¿cómo son establecidos estos horizontes de planeamiento?, ¿de qué manera el proceso de planeamiento estratégico aborda estos horizontes de planeamiento?

(2) ¿De qué manera asegura que el planeamiento estratégico considere los siguientes factores clave?, ¿de qué manera colecta y analiza los datos e información pertinente a estos factores como parte del proceso de

planeamiento estratégico?:

- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Indicadores anticipados de cambios mayores en aspectos tales como Educación, salud, transporte, tecnología, y entorno regulatorio
- Sostenibilidad organizacional de largo plazo y continuidad en Emergencias.
- La habilidad para ejecutar el plan estratégico en la gestión de proyectos de inversión pública

#### **a.4 Objetivos estratégicos.**

Los objetivos estratégicos constituyen un factor importante de alcance y logro en la gestión de proyectos, el mismo que debe responderse de manera efectiva y eficaz, tal como señala las interrogantes siguientes:

(1) ¿Cuáles son los objetivos estratégicos claves y el cronograma para alcanzarlos en la gestión de proyectos de inversión pública?, ¿cuáles son las metas más importantes para estos objetivos estratégicos?

(2) ¿De qué manera los objetivos estratégicos se hacen cargo de los desafíos identificados en los resultados de la gestión de los proyectos de inversión?, ¿cómo se asegura que los objetivos estratégicos equilibren los desafíos y oportunidades de corto y largo plazo?, ¿cómo se asegura que los objetivos estratégicos equilibren las necesidades de todos los grupos de interés claves?

#### **b. Proceso de gestión de proyectos de inversión pública.**

El proceso de gestión de los proyectos de inversión pública, se inicia en la determinación de los requisitos del cliente (Plan de Desarrollo Concertado y



Participativo, Plan Estratégico y Presupuesto participativo), es decir en las demandas de la población, de los ciudadanos, asimismo, se Identifica, luego se prioriza y se eligen los proyectos de inversión pública, en reuniones de talleres de presupuestos participativos entre actores de desarrollo local, para luego formular, ejecutar y evaluar los proyectos de inversión pública, para finalmente medir la satisfacción de la población, a través de la gestión por resultados, entre los soportes tenemos la gestión de recursos, la medición, análisis y mejora. A fin de medir la calidad en la gestión de proyectos de inversión pública debe responderse a las siguientes interrogantes:

**¿De qué manera despliega la estrategia en la gestión de los proyectos de inversión pública?.-** Aquí se describe la manera en que la organización traduce los objetivos estratégicos en planes de acción para medir el proceso de gestión de los proyectos de inversión pública, se implementan los indicadores de desempeño claves relacionados con la gestión de los proyectos de inversión pública. Se proyecta el desempeño futuro de la organización a través de estos indicadores clave:

**a.1 Desarrollo y despliegue de los planes de acción en la gestión de los proyectos de inversión.**

(1) ¿De qué manera se desarrollan y despliegan los planes de acción para alcanzar los objetivos estratégicos claves en la gestión de los proyectos de inversión pública?, ¿de qué manera se asigna recursos para asegurar el cumplimiento de los objetivos de los PIP?, ¿cómo se asegura que los cambios clave resultantes de los planes de acción puedan mantenerse?

(2) ¿De qué manera se establecen y despliegan los planes de acción modificados, si las circunstancias requieren un cambio en los planes y la rápida ejecución de los planes nuevos?

(3) ¿Cuáles son los planes de acción claves a corto y largo plazo en la gestión de PIP?, ¿cuáles son los cambios importantes, si los hubiera, en la gestión de proyectos de los diferentes sectores?

(4) ¿Cuáles son los planes de recursos humanos claves derivados de los objetivos estratégicos y planes de acción de corto y largo plazo?

(5) ¿Cuáles son los indicadores de desempeño claves para el seguimiento del progreso de los planes de acción?, ¿de qué manera se asegura que el sistema global de medición de los planes de acción logre el alineamiento organizacional?, ¿cómo se asegura que el sistema de medición comprenda todas las áreas de despliegue y a todos los grupos de interés claves?

## **a.2 Proyección del desempeño.**

Para los indicadores de desempeño clave identificados se responderán, ¿cuáles son las proyecciones de desempeño para los horizontes de planeamiento de corto y largo plazo en el proceso de gestión de proyectos de inversión pública?, ¿cómo se compara la proyección de desempeño con el desempeño de los competidores o de organizaciones comparables de gobierno local?, ¿cómo se compara con benchmarks claves, metas y el desempeño pasado, según sea apropiado? Si existen brechas de desempeño presentes o proyectadas contra los competidores o contra organizaciones comparables, ¿cómo es que son abordadas?

## **a.3 Conocimiento de la ciudadanía o población beneficiaria.**

Es muy importante conocer las necesidades, requerimientos, expectativas de la población beneficiaria, al respecto debe de responderse a las siguientes interrogantes:

¿De qué manera utiliza el conocimiento del cliente y el entorno?.- aquí se describe la manera en que la organización determina los requerimientos, necesidades, expectativas y preferencias de los ciudadanos (clientes y mercados), para asegurar la actualidad de los productos y servicios y para desarrollar en materia de gestión de proyectos de inversión pública. Aquí se incluye las respuestas a las siguientes preguntas:

#### **a.4 Conocimiento del ciudadanía (CLIENTE Y DEL MERCADO).**

Conocer la ciudadanía es un factor determinante del modelo de gestión institucional y para asumir las decisiones en la forma de gestionar los proyectos de inversión pública, el mismo que debe responder a las siguientes interrogantes:

(1) ¿De qué manera identifica a la ciudadanía (clientes, grupos de clientes, y segmentos de clientes en la localidad?, ¿de qué manera determina qué productos y servicios (proyectos de inversión pública), presentes y futuros, son ofrecidos a estos ciudadanos, grupos de clientes y segmentos de mercado?, ¿cómo incluye a los clientes de los competidores y a otros clientes y mercados potenciales en esta determinación?

(2) ¿De qué manera escucha y aprende a determinar los requerimientos, necesidades y cambios en las expectativas claves de los clientes (incluidas las características de producto y servicio) y su importancia relativa para las decisiones de compra o de relación de los clientes?, ¿de qué manera esos métodos de determinación varían entre los diferentes clientes o grupos de clientes?, ¿de qué manera utiliza información relevante y retroalimentación de clientes actuales y pasados, incluyendo información de marketing y ventas, datos sobre lealtad y retención de clientes, análisis ganancia y pérdida<sup>9</sup> y quejas, para fines del planeamiento del productos y servicios, marketing,

mejora de procesos, y desarrollar nuevas oportunidades de negocio?, ¿cómo se utiliza esta información y retroalimentación para tornarse más orientado al cliente y satisfacer mejor las necesidades y deseos de los clientes?

(3) ¿De qué manera mantiene vigentes los métodos de escucha y aprendizaje respecto a las necesidades y estrategia de la organización, incluyendo los cambios en el mercado?

¿De qué manera construye relaciones y mejora la satisfacción y lealtad de los clientes?

Describa la manera en que la organización pública construye relaciones duraderas para adquirir, satisfacer, retener e incrementar la lealtad de los ciudadanos. Describa también como la organización determina la satisfacción de la población beneficiaria.

Incluya respuestas a las siguientes preguntas:

### **c. Construcción de relaciones con los ciudadanos.**

(1) ¿De qué manera construye relaciones para adquirir clientes, para alcanzar y superar sus expectativas y para incrementar su lealtad, la repetición de negocios, y para ganar referencias positivas?

(2) ¿Cuáles son los mecanismos de acceso de los clientes claves?, ¿de qué manera estos mecanismos de acceso permiten a los clientes buscar información, llevar a cabo negocios y efectuar quejas?, ¿cómo determina los requerimientos de contacto con el cliente claves para cada mecanismo de acceso?, ¿cómo se asegura que dichos requerimientos de contacto sean desplegados a todos los colaboradores y procesos involucrados en la cadena de respuesta al cliente?

(3) ¿De qué manera se gestionan las quejas de los clientes?, ¿cómo se garantiza que se resuelvan las quejas, de manera efectiva y oportuna?, ¿de qué manera se minimiza la insatisfacción de los clientes, y según sea apropiado, la pérdida de repetición de negocios?, ¿de qué manera las quejas recibidas son contabilizadas y analizadas para su utilización en la mejora de la organización y de los asociados?

(4) ¿De qué manera los métodos para construir relaciones y proveer acceso a los clientes se mantienen actualizados con las necesidades y estrategia de la organización?

#### **d. Determinación de la satisfacción de la población.**

(1) ¿De qué manera determina la satisfacción, insatisfacción y lealtad del cliente?, ¿cómo difiere esta determinación entre grupos de clientes?, ¿de qué manera se asegura que los indicadores capturen información procesable para enfocarse en exceder las expectativas de los clientes?, ¿de qué manera se asegura que los indicadores capturen información procesable para asegurar futuros negocios y ganar referencias positivas con los clientes, según sea apropiado?, ¿cómo utiliza la información de la satisfacción e insatisfacción de los clientes para la mejora?

(2) ¿De qué manera hace seguimiento a los clientes en relación a la calidad de los productos, servicios y transacciones para recibir retroalimentación oportuna y procesable?

(3) ¿De qué manera obtiene y utiliza la información de la satisfacción de los clientes para ser evaluada con la satisfacción de los clientes de los competidores, la satisfacción de los clientes de otras organizaciones que proveen productos y servicios similares y / o con benchmarks de la industria?

(4) ¿De qué manera mantiene vigentes los métodos para determinar la satisfacción respecto a las necesidades y estrategia de la organización?

#### **f. Procesos de soporte.**

Entre los procesos de soporte clave para el éxito de la gestión pública y gestión de proyectos se constituyen los siguientes factores; i) El Presupuesto Participativo, ii) La Gestión de Recursos y iii) La Medición, análisis y mejora de resultados, estos procesos deben de realizarse además de tener en consideración las normas del sector público, las normas Iso afín de gestionar con calidad y eficiencia.

#### **4.3 Prueba de hipótesis.**

Las hipótesis planteadas son apoyadas a los sucesos actuales:

El gobierno del Perú a través del Ministerio de Economía y Finanzas viene implementando las modificaciones de la Le del Sistema Nacional de Inversión Publica.

Los diversos candidatos al Gobierno Central del Perú consensuan en cambios en el Sistema Nacional de Inversión Publica.

#### **4.4 Discusión de resultados.**

No aplica para la presente investigación.

## CONCLUSIONES

1. La investigación concluye que la Entidades públicas de la provincia de Pasco no realizan un adecuado proceso del sistema de selección, priorización, implementación y evaluación de los proyectos de inversión pública.
2. A nivel del sector de gobiernos locales se concluye que no existe un diseño o modelo de certificación de la calidad en materia de gestión de proyectos de inversión pública.
3. En la provincia de Pasco, especialmente en el caso de la Municipalidad Provincial de Pasco, no se cuenta con especialistas en materia de certificación calidad en gestión de proyectos de inversión pública.
4. Los Gobiernos locales no aplican aún las teorías de la calidad para su sistema de gestión institucional, mucho menos aún en cada uno de sus procesos de generación y gestión de proyectos de inversión pública.

## RECOMENDACIONES

1. La investigación recomienda concluir que el gobierno local debe normalizar el sistema de identificación, priorización, selección, implementación y evaluación del conjunto de proyectos de inversión pública con fines de mejorar el crecimiento económico y desarrollo social de la provincia de Pasco.
2. Los gobiernos locales deben aprovechar sus fortalezas de recursos disponibles a fin de realizar un programa de entrenamiento en materia de certificación de calidad en gestión de proyectos de inversión pública.
3. Las estrategias más adecuadas que deberán asumir los gobiernos locales a fin de mejorar el nivel de desarrollo y bienestar social y económico en poniendo en marcha proyectos de inversión pública acorde a las grandes necesidades de la población.
4. En su sistema de gestión institucional del Gobierno Local de Pasco, se debe necesariamente considerar un Área clave de desarrollo de la Calidad, la misma que deberá implementar todo un sistema de calidad en la institución.



## BIBLIOGRAFÍA

MENDES, 1998, “Metodología – Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Contables y Administrativas” Edit. CESA, Segunda Edic. pag. 150.

PORTER, 1992, “Estrategias Competitivas” Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia. Edic. REI –CECSA.

Gutiérrez, M. (1989), Administración de la calidad. Noriega, México

González Espinoza, M. (2001). La función despliegue de la calidad. Graw Hill. México DF. 2000.

Fernando D’Alessio de Ipinza, “El Proceso – un enfoque de gerencia, Pearson, 2008.

Fred R David, “Conceptos de Administración Estratégica”, Pearson Educación, 2008

Guanilo, Carlos 2007, “Planeamiento estratégico”, Universidad Inca Garcilazo de la Vega.

## ANEXOS

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

#### METODOLOGÍA Y DISEÑO DE UN MODELO DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA EN LA PROVINCIA DE PASCO

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS PRINCIPAL	VARIABLES	DISEÑO METODOLOGICO
¿Qué hacer para fomentar el desarrollo de la gestión de proyectos de inversión pública con calidad en entidades públicas de la provincia de Pasco?.	Diseñar e implementar un modelo de certificación de calidad de gestión de proyectos de inversión pública en entidades públicas de la provincia de Pasco.	Hi: De implantarse el modelo de certificación de calidad de gestión de proyectos de inversión, permitirá fomentar el desarrollo de la gestión pública con calidad en entidades públicas de la provincia de Pasco.	Variable Independiente = Modelo de certificación de la calidad de Gestión de proyectos de inversión pública Variable Dependiente = Desarrollo económico y social de las entidades públicas de la provincia de Pasco.	Tipo de estudio Descriptivo - Correlacional Básica y de enfoque cuantitativo. Área de estudio: Provincia de Pasco Población y muestra El Gobierno Regional de Pasco, la Municipalidad Provincial de Pasco la Municipalidad Distrital de Yanacancha. Instrumentos: Fichas de análisis Fichas de entrevista Valoración estadística Correlación de Pearson
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICOS		
¿cómo se gestiona los proyectos de inversión pública en cuanto a su formulación, implementación y evaluación basados en el SNIP en entidades públicas de la provincia de Pasco?	Describir el sistema de gestión de los proyectos de inversión pública en cuanto a su formulación, implementación y evaluación basados en el SNIP en entidades públicas de la provincia de Pasco.	Ho: De no implantarse el modelo de certificación de calidad de gestión de proyectos de inversión, permitirá fomentar el desarrollo de la gestión pública con calidad en entidades públicas de la provincia de Pasco.		
¿Se gestiona los proyectos de inversión pública en las entidades públicas de la provincia de Pasco basado en normas técnicas o estándares internacionales de calidad generalmente aceptados?.	Identificar si se gestiona los proyectos de inversión en las entidades públicas de la provincia de Pasco basado en normas técnicas o estándares internacionales de calidad generalmente aceptados.			
¿Qué factores de las normas internacionales de certificación de calidad de proyectos de inversión pública son adecuadas para mejorar la gestión para mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de los proyectos de inversión pública?	Determinar si los factores de las normas internacionales de certificación de calidad de proyectos de inversión son adecuados para mejorar la gestión en mejora de la eficiencia, eficacia y efectividad de los proyectos de inversión pública.			