

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**



**"IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA  
MEJORAR LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE NÚCLEOS  
EJECUTORES EN UNA ENTIDAD PÚBLICA"**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR TÍTULO  
DE INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**KATHERINE JULISSA BELESBÍA ROJAS**

**LIMA – PERÚ**

**2022**

















---

**La UNALM es titular de los derechos patrimoniales de la presente  
investigación (Art. 24-Reglamento de Propiedad Intelectual)**

## Document Information

Analyzed document	TSP-Katherine Belesbia.pdf (D143639869)
Submitted	2022-09-06 03:16:00
Submitted by	AMPELIO FERRANDO PEREA
Submitter email	ampelio@lamolina.edu.pe
Similarity	7%
Analysis address	ampelio.unalm@analysis.orkund.com

## Sources included in the report

<b>SA</b>	<b>Universidad Nacional Agraria La Molina / Julia Margarita Meza Esparta.Trabajo de suficiencia profesional (desarrollo)REVISANDO.doc</b> Document Julia Margarita Meza Esparta.Trabajo de suficiencia profesional (desarrollo)REVISANDO.doc (D143564166) Submitted by: jucarojas@lamolina.edu.pe Receiver: jucarojas.unalm@analysis.orkund.com	 6
<b>W</b>	URL: <a href="https://vsip.info/guia-gestor-social-pdf-free.html">https://vsip.info/guia-gestor-social-pdf-free.html</a> Fetched: 2022-07-17 05:54:32	 7
<b>SA</b>	<b>12 - 2° - Py tesis - Ciro Horacio Quispe Arias.docx</b> Document 12 - 2° - Py tesis - Ciro Horacio Quispe Arias.docx (D104382582)	 3
<b>SA</b>	<b>MARIA DE LOS ANGELES MAMANI COPA 2021-OFICIAL.docx</b> Document MARIA DE LOS ANGELES MAMANI COPA 2021-OFICIAL.docx (D110711259)	 6
<b>SA</b>	<b>TESIS UPN ALDON YLDEFONSO 22062022.docx</b> Document TESIS UPN ALDON YLDEFONSO 22062022.docx (D141123022)	 3
<b>SA</b>	<b>JOHNNY OSCAR ALVAREZ OCHOA.pdf</b> Document JOHNNY OSCAR ALVAREZ OCHOA.pdf (D110256221)	 1
<b>SA</b>	<b>TESIS RICHARD PINEDO 25.01.22 F.pdf</b> Document TESIS RICHARD PINEDO 25.01.22 F.pdf (D126826292)	 2
<b>SA</b>	<b>1A_Julian_Granados_Lizbeth_Dajhana_Maestria_2019.docx</b> Document 1A_Julian_Granados_Lizbeth_Dajhana_Maestria_2019.docx (D60126782)	 5
<b>W</b>	URL: <a href="https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&amp;language=es-ES&amp;Itemid=100674&amp;view=article&amp;catid=193&amp;id=876&amp;lang=es-ES">https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&amp;language=es-ES&amp;Itemid=100674&amp;view=article&amp;catid=193&amp;id=876&amp;lang=es-ES</a> ESMinisterio Fetched: 2022-09-06 03:17:00	 1
<b>W</b>	URL: <a href="https://www.senamhi.gob.pe/load/file/00710SENA-72.pdf">https://www.senamhi.gob.pe/load/file/00710SENA-72.pdf</a> Fetched: 2021-11-29 00:38:18	 2
<b>W</b>	URL: <a href="https://www.gob.pe/institucion/foncodes/noticias/214885-nucleo-ejecutor-modelo-exitoso-de-gestion-de-proyectos-en-comunidades-rurales">https://www.gob.pe/institucion/foncodes/noticias/214885-nucleo-ejecutor-modelo-exitoso-de-gestion-de-proyectos-en-comunidades-rurales</a> Fetched: 2022-09-06 03:17:00	 2
<b>W</b>	URL: <a href="https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/7100/Schwarz_Max_breve%20historia%20herramientas%20gestion.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/7100/Schwarz_Max_breve%20historia%20herramientas%20gestion.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a> Fetched: 2022-09-06 03:17:00	 1
<b>W</b>	URL: <a href="https://infopublic.bpaprocorp.com/informes-tecnicos-legales/evaluacion-del-estado-situacional-de-las-entidades-publicas">https://infopublic.bpaprocorp.com/informes-tecnicos-legales/evaluacion-del-estado-situacional-de-las-entidades-publicas</a> Fetched: 2022-09-06 03:17:00	 1
<b>W</b>	URL: <a href="http://geco.mineroartesanal.com/tiki-download_wiki_attachment.php?attId=371Resoluci">http://geco.mineroartesanal.com/tiki-download_wiki_attachment.php?attId=371Resoluci</a> Fetched: 2022-09-06 03:17:00	 1
<b>W</b>	URL: <a href="https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&amp;language=es-ES&amp;Itemid=100357&amp;view=article&amp;catid=60&amp;id=126&amp;lang=es-ES">https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&amp;language=es-ES&amp;Itemid=100357&amp;view=article&amp;catid=60&amp;id=126&amp;lang=es-ES</a> Fetched: 2022-09-06 03:17:00	 1
<b>SA</b>	<b>17633-Uriarte Díaz, Melissa_.pdf</b> Document 17633-Uriarte Díaz, Melissa_.pdf (D69704696)	 1

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**

**“IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA  
MEJORAR LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE NÚCLEOS  
EJECUTORES EN UNA ENTIDAD PÚBLICA”**

**PRESENTADO POR**

**KATHERINE JULISSA BELESBÍA ROJAS**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR  
TÍTULO DE INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**SUSTENTADA Y APROBADA ANTE EL SIGUIENTE JURADO**

.....  
Dr. Pedro Ricardo Quiroz Quezada  
PRESIDENTE

.....  
Dr. Ampelio Ferrando Perea  
ASESOR

.....  
Mg. Luis Enrique Espinoza Villanueva  
MIEMBRO

.....  
Dr. Ernesto Altamirano Flores  
MIEMBRO

## DEDICATORIA

*A Dios, quien forja mi camino, me bendice cada día,  
y me ha dado fuerzas para superarme ante los  
tropiezos.*

*A mis queridos padres Zoila y Javier quienes me  
dieron las herramientas para salir adelante e  
inculcaron el valor del estudio, también a mi tía  
Vilma, hermanos, esposo e hijos, que me dan la  
fortaleza para efectuar el presente trabajo.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A mi asesor de trabajo profesional Dr. Ampelio Ferrando Perea, quien formó parte importante con sus aportes profesionales que lo caracterizan, resaltando su experiencia en los años de enseñanza e investigación.*

*A la Universidad Agraria La Molina, mi Alma Mater, por haberme formado con bases sólidas en valores, disciplina y conocimientos, y a mis jefas que me dieron la oportunidad de pertenecer a este beneficioso Programa Social y han sido modelos éticos y profesionales a seguir en el ámbito laboral.*

# ÍNDICE GENERAL

<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMÁTICA.....	1
1.2 OBJETIVOS.....	4
1.2.1 <i>Objetivo General</i> .....	4
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	4
<b>II. REVISIÓN DE LA LITERATURA .....</b>	<b>5</b>
2.1 ANTECEDENTES .....	5
2.1.1 <i>Antecedentes Nacionales de la Investigación</i> .....	5
2.1.2 <i>Antecedentes Internacionales de la Investigación</i> .....	8
2.2 BASE TEÓRICA.....	9
2.2.1 <i>Los Sistemas Administrativos del Estado</i> .....	9
2.2.2 <i>Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social - MIDIS</i> .....	14
2.2.3 <i>Los Núcleos Ejecutores</i> .....	19
2.2.4 <i>Herramienta de Gestión</i> .....	28
2.2.5 <i>Estado Situacional</i> .....	28
2.2.6 <i>Normatividad</i> .....	29
2.3 MARCO CONCEPTUAL .....	30
<b>III. DESARROLLO DEL TRABAJO.....</b>	<b>34</b>
3.1 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
3.2 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	35

3.5	DESARROLLO METODOLÓGICO .....	36
3.6	FUNCIONES, APLICACIÓN Y APORTES DEL PROFESIONAL EN LA ENTIDAD.....	42
<b>IV.</b>	<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>46</b>
4.1	RESULTADOS .....	46
4.2	DISCUSIÓN.....	64
<b>V.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>68</b>
<b>VI.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>70</b>
<b>VII.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>71</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1:</b> Obras Paralizadas en las Entidades de Gobierno Nacional y Regional. ....	2
<b>TABLA 2:</b> Capacidades Desarrolladas en la Carrera y el Desempeño en la Organización. ...	43
<b>TABLA 3:</b> Cumplimiento de Actividades de la Coordinación de Contabilidad.....	46
<b>TABLA 4:</b> Cumplimiento de Actividades de la Coordinación de Tesorería .....	47
<b>TABLA 5 :</b> Cumplimiento de Actividades de la Coordinación de Control Patrimonial – Recepción de 65 Tambos Terminados. ....	48
<b>TABLA 6 :</b> Tiempos en la Ejecución de Actividades de la Coordinación de Tesorería y Contabilidad.....	49
<b>TABLA 7 :</b> Montos Autorizados a los Núcleos Ejecutores y sus Rendiciones de Cuentas ....	53
<b>TABLA 8:</b> Tiempos Empleados luego de la Evaluación de la Propuesta .....	60



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1:</b> Fases del Ciclo de Inversión.....	12
<b>FIGURA 2 :</b> Fases del Ciclo de Proyecto.....	13
<b>FIGURA 3:</b> Organigrama de la Entidad.....	15
<b>FIGURA 4:</b> Evolución de las Características de los Núcleos Ejecutores .....	20
<b>FIGURA 5:</b> Gestión de Proyectos con Núcleo Ejecutor .....	22
<b>FIGURA 6:</b> Proceso de Aprobación de Autorización de Gastos .....	25
<b>FIGURA 7:</b> Proceso de Aprobación de Preliquidaciones .....	27
<b>FIGURA 8:</b> Metodología Aplicada en el Desarrollo del Trabajo.....	37
<b>FIGURA 9:</b> Cronograma de Reporte de Información para Seguimiento a la Ejecución y Liquidación de Proyectos.....	41
<b>FIGURA 10:</b> Estado Situacional de las Cuentas de los 244 Proyectos Ejecutados por Núcleos Ejecutores.....	50
<b>FIGURA 11:</b> Estado Situacional del Movimiento Bancario en las 244 Cuentas. ....	51
<b>FIGURA 12:</b> Estado Situacional de la Ejecución de los 244 Proyectos .....	52
<b>FIGURA 13:</b> Estado Situacional de la Liquidación Final de los 65 Tambos Terminados.....	53
<b>FIGURA 14:</b> Estado Situacional de los Montos por Aprobar .....	62
<b>FIGURA 15:</b> Estado Situacional de la Liquidación de Proyectos .....	63

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO 1:</b> Diagrama de Ichikawa .....	77
<b>ANEXO 2:</b> Procedimiento de Control de Autorizaciones de Gastos .....	78
<b>ANEXO 3:</b> Diseño de la Solución.....	79

## RESUMEN

La ejecución de proyectos de inversión pública en nuestro territorio es compleja y más si se trata de ejecutar obras en zonas rurales consideradas de pobreza y pobreza extrema. En el presente trabajo la Entidad ejecuta proyectos de inversión pública Plataformas Fijas “Tambos” bajo la modalidad de Núcleos Ejecutores, modelo de trabajo comunitario exitoso para aplicar a proyectos en zonas de difícil acceso, sin embargo, se manifestó una problemática en la demora en ejecución y liquidación por la falta de mecanismos y herramientas utilizadas para el control, monitoreo y gestión de las actividades desarrolladas durante la ejecución de los proyectos, trascendiendo en no alcanzar los objetivos de brindar productos y servicios del Estado en el tiempo estimado. El presente trabajo presentó como objetivo efectuar un análisis del estado situacional a los 244 proyectos ejecutados por Núcleos Ejecutores transferidos del MVCS al MIDIS a fin de implementar herramientas de gestión que mejoren la ejecución y liquidación de los mismos, la metodología utilizada fue de tipo descriptiva no experimental, siendo las principales técnicas usadas la observación y la recopilación documental. Las herramientas de gestión adoptadas como revisión de procedimientos, control, seguimiento y el establecimiento de directivas, resultaron de gran aporte al avance de ejecución de proyectos y repercutieron en el alcance de objetivos de la Entidad. Los resultados al cierre del 2019 fueron: Gestión de Autorizaciones de Gastos a nivel bancario más ágil, mayor número de Preliquidaciones aprobadas, así como el 86% de proyectos terminados, los cuales, al entrar en operatividad, permitieron brindar a la comunidad productos y servicios del Estado, beneficiando a 288 mil Pobladores de las zonas de influencia.

**Palabras clave:** Inversión pública, Núcleos Ejecutores, control, seguimiento, Tambos

## **ABSTRACT**

The execution of public investment projects in our territory is complex and even more so if it is a matter of executing works in rural areas considered to be poor and extremely poor. In the present work, the Entity executes public investment projects Fixed Platforms "Tambos" under the modality of Núcleos Ejecutores, a successful community work model to apply to projects in areas of difficult access, however, a problem was manifested in the delay in execution and liquidation due to the lack of mechanisms and tools used for the control, monitoring and management of the activities developed during the execution of the projects, transcending in not reaching the objectives of providing products and services of the State in the estimated time. The objective of this paper was to carry out an analysis of the situational status of the 244 projects executed by Núcleos Ejecutores transferred from the MVCS to MIDIS in order to implement management tools that improve their execution and liquidation, the methodology used was descriptive, not experimental, being the main techniques used observation and documentary compilation. The management tools adopted, such as the review of procedures, control, follow-up and the establishment of directives, were of great contribution to the progress of project execution and had an impact on the scope of the Entity's objectives. The results at the end of 2019 were: More agile Expense Autorización Management at the banking level, a greater number of approved pre-settlements, as well as 86% of completed projects, which, when they became operational, allowed us to provide the community with products and services. of the State, benefiting 288 thousand residents of the areas of influence.

**Keywords: Public investment, Núcleos Ejecutores, control, monitoring, Tambos**

# I. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Problemática

El desarrollo del país es impulsado por la inversión pública, es a través de la ejecución de proyectos de inversión que se provee, entre otros, servicios básicos, educación, saneamiento, infraestructura y se plantea medidas específicas para reducir brechas y cubrir las demandas insatisfechas en la población. La forma en que éstos se trazan, ejecutan y concluyen, determina en gran medida el buen uso de los recursos públicos y la calidad de los bienes y servicios que se ofrecen, por ello, es importante la ejecución en los plazos establecidos así como la culminación y cierre en el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (INVIERTE.PE) antes Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), ya que permite verificar el logro de resultados, rendir cuentas de los recursos utilizados, promover una gestión transparente y responsable y evaluar a futuro los impactos alcanzados en la población.

La ejecución de proyectos de inversión pública es compleja y más aún en zonas rurales y rurales dispersas por aspectos como: (i) Pocas empresas interesadas en trabajar en dichas zonas, (ii) Traslado de materiales con costos elevados, (iii) Poco personal interesado en trasladarse y asentarse a trabajar en zonas consideradas muy alejadas o extremas, (iv) El factor climatológico como el frío o calor extremo, la humedad, entre otros, que afectan tanto al equipo, al personal y a los materiales, así como también (v) La gestión del proyecto de parte de los actores involucrados, todos estos factores deben ser bien evaluados y considerados a fin de no generar obras inconclusas y/o que queden sin liquidarse, ocasionando que el objetivo principal no se cumpla y la población siga viviendo en un escenario de exclusión.

De acuerdo a la información plasmada por la Contraloría General de la República del Perú (2019, p. 4), al 31 de julio de 2018 se evidenció la existencia de 867 obras paralizadas en las entidades de Gobierno Nacional y Regional por un monto contratado ascendente a S/16,870,855,767, siendo la modalidad de ejecución por contrata la más alta con 607 obras

paralizadas, lo que corrobora que hay una problemática de avance en ejecución y cierre de proyectos a nivel nacional.

**Tabla 1**

*Obras paralizadas en las entidades de Gobierno Nacional y Regional.*

<b>Modalidad de Ejecución</b>	<b>Gobierno Nacional</b>	<b>Gobierno Regional</b>	<b>Total Obras</b>	<b>Monto Contractual(S/)</b>
Contrata	363	244	607	9.291.670.303
APP	3	9	12	6.576.244.853
Administración Directa	44	99	143	596.113.248
Organismos Internacionales	0	1	1	266.623.694
Núcleo Ejecutor	83	0	83	115.097.672
Encargo al Municipio	0	16	16	25.105.996
Información Limitada	2	3	5	0
<b>Total</b>	<b>495</b>	<b>372</b>	<b>867</b>	<b>16.870.855.767</b>

*Nota:* Contraloría General de la República, *Reporte de Obras paralizadas 2019*, Gerencia de Control de Servicios Públicos Básicos, marzo 2019.

El presente trabajo se enfoca en los proyectos de inversión pública para la “Creación de Centros de Servicios – “Tambos”, los cuales iniciaron en el año 2012 bajo el Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento a través de los programas: **“Programa de Apoyo al Hábitat Rural” (2012)** y **“Programa Nacional Tambos ”(2013)**, inicialmente con la modalidad de construcción por contrata, sin la culminación del total de los mismos, dejando muchos con saldos de obra por ejecutar, los cuales hasta la fecha se mantienen inconclusos.

En el 2014, mediante Centésima Séptima Disposición Complementaria Final de la Ley 30114, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2014, el Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento es autorizado a realizar intervenciones a través de Núcleos Ejecutores, un modelo de trabajo comunitario considerado triunfante en zonas rurales, lo cual

hacía más alentador el avance en ejecución de proyectos de inversión en estas zonas rurales y rurales dispersas.

En el 2017, mediante Decreto Supremo N°013-2017-MIDIS se constituye el Programa Nacional PAIS sobre la base del Programa Nacional Tambos inicialmente adscrito al Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento - MVCS, y cuya transferencia al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social - MIDIS fue aprobada por Decreto Supremo N° 012-2016-MIDIS, continuando con la ejecución de los proyectos bajo la modalidad de Núcleos Ejecutores, tal es así que se transfieren 244 proyectos iniciados en el MVCS para terminar con su ejecución y liquidación.

Dentro de la estructura orgánica del Programa se tiene como Unidad Técnica encargada de ejecutar los proyectos de inversión a la Unidad de Plataformas de Servicios y como Unidad de Apoyo a la Unidad de Administración, a meses de creado el Programa, desde la Unidad de Administración se efectúa una evaluación del estado situacional de los proyectos transferidos detectando que existe una problemática en el avance de la ejecución y liquidación de proyectos.

El alcance de la evaluación fue en los aspectos y/o actividades que involucran a la Administración, mediante información brindada por sus Coordinaciones: Coordinación de Control Patrimonial, Coordinación de Contabilidad y Coordinación de Tesorería, fuente que dio cuenta de la demora en la ejecución y liquidación de los proyectos. Se procedió con el análisis de la situación de los proyectos en lo referente a la gestión bancaria, a la gestión de Autorizaciones de Gasto, al estado de rendición de cuentas (Preliquidaciones) de los montos autorizados, así como a la situación de la Liquidación de Convenios de Cooperación.

Los resultados obtenidos impulsaron la toma de decisiones en cuanto a implementar herramientas de gestión como revisión de procedimientos de trabajo con la entidad bancaria, el seguimiento, control a las Autorizaciones de Gastos y Preliquidaciones mensuales y establecimiento de directrices (directivas) para contribuir al avance en la ejecución y liquidación de los proyectos. Asimismo, lograr la liquidación de Convenios y proceder con la

Liquidación Técnica Financiera, lo que permitiría a la Unidad de Administración, tener una información más precisa a reflejar en los estados financieros, determinar el costo total y real de la obra ejecutada y efectuar la transferencia de las obras concluidas y bienes patrimoniales a la Entidad.

## **1.2 Objetivos**

### ***1.2.1 Objetivo General***

- Analizar el Estado Situacional de los proyectos ejecutados bajo la modalidad de Núcleos Ejecutores en la Unidad de Administración para implementar herramientas de gestión que mejoren su ejecución y liquidación en el periodo del 2017 al 2019.

### ***1.2.2 Objetivos Específicos***

- Identificar las actividades en las cuales interviene la Unidad de Administración dentro de la ejecución de los proyectos bajo la modalidad de Núcleos Ejecutores.
- Definir el estado situacional de los proyectos bajo la modalidad de Núcleos Ejecutores dentro del alcance de la Unidad de Administración.
- Identificar las causas de la demora en la ejecución y liquidación de proyectos bajo la modalidad de Núcleos Ejecutores.
- Establecer herramientas de gestión que contribuyan al avance de ejecución y liquidación de proyectos bajo la modalidad de Núcleos Ejecutores.
- Mostrar como las herramientas han contribuido al avance en la ejecución y liquidación de proyectos ejecutados bajo la modalidad de Núcleos Ejecutores.



## II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 2.1 Antecedentes

#### 2.1.1 *Antecedentes Nacionales de la Investigación*

De la búsqueda efectuada, no se han encontrado trabajos de implementación de Herramientas de Gestión para mejorar la Ejecución de Proyectos de Núcleos Ejecutores, teniendo como gestora a la Unidad de Administración de una Entidad Pública; Sin embargo, se ha revisado algunos trabajos de investigación que cuentan con ciertas similitudes en lo referente a herramientas implementadas a lo largo de la gestión de proyectos, para dar avance a la ejecución y culminación de obras y por ello aportan a la investigación, los mismos que se detallan a continuación:

Paico (2019) en su Tesis “Aplicación Web para el control financiero de proyectos de inversión pública, bajo la modalidad de Núcleos Ejecutores, en el Programa Nacional de Saneamiento Rural – PNSR”, analiza los mecanismos y herramientas tecnológicas utilizadas para el control y gestión de las actividades de Núcleos Ejecutores que ejecutan proyectos de implementación de agua y saneamiento en el Programa Nacional de Saneamiento Rural, encontrando deficiencias en los procesos de autorizaciones de gastos, transferencia de recursos financieros y en las rendiciones de gastos, los mismos que eran llevados de forma manual. Ante ello propone contar con una aplicación o sistema automatizado que controle de forma eficiente los procesos financieros que intervienen en la ejecución de las obras, asimismo, concluye que automatizando los procesos de autorización y liquidación de gastos de obras y teniendo información oportuna permite a los diferentes niveles de gobierno, contar con un mecanismo de toma de decisiones adecuadas a fin de garantizar el cumplimiento de los compromisos asumidos.

Barja (2019) en su Tesis” Aplicación web para el seguimiento y control de proyectos de inversión pública en la Municipalidad Provincial de Purús”, indica que la problemática que

afecta a muchos gobiernos locales es la falta de automatización y adecuación efectiva de sus procesos de ejecución de proyectos de inversión, realizándose muchas veces de manera manual, generando retrasos, paralizaciones y proyectos inconclusos por deficiente procedimiento en los procesos. Propone la implementación de una aplicación web como herramienta para el seguimiento y control de proyectos de inversión pública con el objetivo de mejorar los procesos de la fase de ejecución de proyectos del ciclo de inversiones y concluye que el desarrollo y aplicación influyó satisfactoriamente brindando disponibilidad de la información de todo el proceso, datos necesarios para el buen seguimiento y control de la fase de ejecución de proyectos de inversión.

Fernández (2019) en su Tesis “Programas de Gestión estratégica para la ejecución de obras mediante la modalidad de Núcleos Ejecutores en el Programa Nacional de Saneamiento Rural – PNSR”, analiza los aspectos de apoyo técnico y capacitación que se brinda a los Núcleos Ejecutores, encontrando una valoración de deficiente, lo cual indica que existen falencias en la implementación de herramientas básicas de gestión institucional para mejorar el desempeño del Núcleo Ejecutor. Adicional a ellos identifica que las etapas críticas son la liquidación de obras, la de planeación y operativa, resaltando que la calidad de la información técnica y social que se brinda a los Núcleos Ejecutores para la buena gestión de obras y proyectos es considerada por el 56 por ciento de los encuestados como poco efectiva. Ello termina afectando la calidad de la participación de los núcleos en la gestión del proyecto y también en la calidad de este (eficiencia y eficacia). Realiza una propuesta de mejora de la situación encontrada, aplicando estrategias para la implementación como: sensibilización acerca de la propuesta, evaluación y revisión de herramientas de apoyo técnico y social, implementación de acciones para el mejoramiento de la Gestión Estratégica y la evaluación continua para la mejora de la Gestión Estratégica.

Capcha y Castillo (2021) en su Trabajo de Investigación “Análisis y propuesta para agilizar la liquidación técnico financiera de obras públicas ejecutadas por la modalidad administración directa en la Municipalidad Distrital de Huayllay”, los investigadores identifican el problema general radicado en la deficiente gestión técnica - administrativa en la ejecución de las obras bajo la modalidad de administración directa por la Municipalidad Distrital de Huayllay, lo que limita la realización de las liquidaciones técnicas financieras, distorsionando los estados financieros y dificultando el cierre de proyectos. La importancia del estudio es el desarrollo de

los conocimientos necesarios para llevar a cabo de forma correcta la liquidación financiera de obras de acuerdo a las normas vigentes, así como el uso de mayores herramientas de gestión en la temática relativa al conocimiento de ejecución de obras públicas, que permitan la oportuna asignación presupuestal, suficiente capacidad técnica y administrativa, normas y procedimientos vigentes, para ejecutarlas con la condición de cumplir sus fines, planeación, ejecución, coordinación y control hasta el cierre, de acuerdo a los parámetros en las que fue otorgado la declaratoria de viabilidad, guardando concordancia entre la Ejecución Física y Financiera. Proponen la implementación de la Directiva para agilizar las liquidaciones técnicas financieras, la disponibilidad de lineamiento técnico administrativo, contratos eficientes, registro en INFOBRAS, así como personal capacitado para dichas actividades, con la finalidad de cerrar la brecha que existe en cuanto a las obras ejecutadas y no liquidadas.

Carita (2019) en su Tesis “La aplicación de la normativa en las liquidaciones financieras de los proyectos de inversión pública ejecutados en las Universidades Nacionales de la Región Puno en los periodos 2017-2018”, la investigadora identifica que gran parte de las entidades públicas y dentro de ello las Universidades Nacionales de la región Puno, ejecutan obras por administración directa, en donde aun cuando las obras han sido culminadas con anterioridad, existe el incumplimiento de la normativa para liquidar los proyectos, el cual influye en el logro de metas y objetivos en la Institución; hace énfasis en que la liquidación de los Proyectos de Inversión Pública es muy importante, en vista que su ciclo de vida termina cuando hace su cierre del proyecto, sin embargo el incumplimiento de lo estipulado en las normas legales tanto interna o externa (ejecución y la liquidación), es debido a la burocracia en el procesos de trámite en una Entidad Pública (muy complejo). Recomienda intervenir el control interno para levantar e identificar los proyectos de inversión pública no concluidos, que permanecen como construcciones en curso, el cual la oficina de contabilidad y las autoridades de la entidad deberá tomar decisiones y subsanar las liquidaciones pendientes, esto con la finalidad de cumplir según lo que establece la normativa.

### ***2.1.2 Antecedentes Internacionales de la Investigación***

Saldias (2014) en su memoria laboral “Uso de herramientas de gestión para mejorar la ejecución de proyectos de inversión Caso de estudio: Proyecto Hidroeléctrico MISICUNI”, en la Paz - Bolivia, describe la aceleración en la ejecución presupuestaria del Proyecto Hidroeléctrico Misicuni mediante el uso de herramientas de gestión como medio de mejora en la ejecución de Inversión Pública. Identifica el problema en determinado nivel de ejecución presupuestaria y verifica que desde el momento de la aplicación de herramientas de gestión de proyectos existe un aumento en la ejecución respecto a periodos anteriores, mostrando efectividad de su uso y efectividad para futuros proyectos de inversión pública a ser realizados en el país. Asimismo, concluye que las herramientas empleadas en la gestión ayudan a entender la funcionalidad que tienen no solo para el proyecto objeto de estudio sino para cualquier proyecto de inversión de envergadura que para su ejecución requiera de una planificación adecuada para considerar los múltiples factores que interactúan en los mismos y sus posibles consecuencias en caso de no ser tomados en cuenta.

Salazar (2020) en su Informe de práctica para optar por el título de Ingeniero Sanitario de la Universidad de Antioquía, Colombia, denominado “Formulación de una herramienta para la Administración y manejo de información relacional, pertinente al seguimiento de la ejecución de obras y contratos celebrados en la Gerencia de Servicios Públicos Gobernación de Antioquía”. realizó una identificación de la necesidad de tener una herramienta para la administración, control y seguimiento de las obras civiles y contratos en ejecución de la Gerencia de Servicios Públicos (G.S.P) recolectando directamente la información a través de los involucrados en la ejecución de obras quienes manifestaron inconvenientes, necesidades y falencias que tenían al momento de obtener, consultar y/o relacionar información perteneciente a las obras en ejecución y el seguimiento o registro de estas a través de las diferentes etapas de la contratación estatal. Concluye que para que la herramienta funcione se debe tener la información actualizada, si los actores lo hacen de acuerdo a sus compromisos se puede tener un buen sistema de información para hacer seguimiento y control de los contratos, permitiendo detectar problemas, retrasos o anomalías a tiempo para poder darles una respuesta oportuna.

## **2.2 Base Teórica**

### **2.2.1 *Los Sistemas Administrativos del Estado***

Están definidos a través de la Ley N°29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo “como el conjunto de principios, normas, procedimientos enmarcados en regular la utilización de los recursos públicos, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso” (Ley Orgánica del Poder Ejecutivo N°29158, 2007, Artículo 43).

Los Sistemas Administrativos son los siguientes:

- Gestión de Recursos Humanos.
- Abastecimiento.
- Presupuesto Público
- Tesorería.
- Endeudamiento Público.
- Contabilidad.
- Inversión Pública.
- Planeamiento Estratégico.
- Defensa Judicial del Estado.
- Control.
- Modernización de la Gestión Pública.

#### **a. Sistema Nacional de Tesorería**

El Sistema Nacional de Tesorería, está definido por “el conjunto de principios, procesos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se ejecuta la gestión del flujo financiero” (Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Tesorería N°1441,2018, Artículo 4). Incluye la estructura del financiamiento del presupuesto, la gestión de activos financieros y los riesgos fiscales del Sector Público, conformado a nivel central por la Dirección

General del Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas y a nivel descentralizado u operativo, por las Unidades Ejecutoras y dependencias equivalentes en las Entidades del Sector Público.

El Sistema Nacional de Tesorería no solo administra los fondos públicos, sino que también vela por el correcto uso de los mismos, su operatividad está enmarcada en los siguientes principios: Eficiencia y Prudencia, Fungibilidad, Unidad de Caja y Veracidad (Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Tesorería N°1441, 2018, Artículo 2).

## **b. Sistema Nacional de Contabilidad**

El Sistema Nacional de Contabilidad “es el conjunto de principios, procesos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se ejecuta y evalúa el registro contable de los hechos económicos, financieros y patrimoniales el sector público, en armonía con la normativa contable internacional vigente” (Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Contabilidad N°1438, 2018, Artículo 4). Su finalidad es regular la elaboración de los estados financieros de las entidades públicas, sin excepción, así como su integración y consolidación en la Cuenta General de la República, por niveles de gobierno, empresas públicas y la seguridad social, conformado por la Dirección General de Contabilidad Pública, órgano rector del sistema, El Consejo Normativo de Contabilidad, las Oficinas de Contabilidad.

Su operatividad está enmarcada en los siguientes principios: Integridad, Oportunidad, Responsabilidad, Transparencia y Uniformidad (Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Contabilidad N°1438, 2018, Artículo 2).

De acuerdo a Martínez (2015) “dentro de los objetivos del Sistema Nacional de Contabilidad esta proporcionar información contable oportuna para la toma de decisiones, buscando la mayor transparencia en los números de la actividad financiera del Estado” (p 161). Asimismo, muestra el estado del patrimonio a través de los informes, de la situación financiera de los resultados y de la ejecución del presupuesto de cada una de las entidades que integran el Sistema Nacional de Contabilidad, contribuyendo a la toma óptima de decisiones, a la mejor aplicación de las

acciones de control y fiscalización, incluyendo aspectos tributarios y preserva la documentación contable que sirve de sustento a las transacciones efectuadas.

### **c. Sistema Nacional de Control**

El Sistema Nacional de Control es un sistema transversal, “es el conjunto de órganos de control, normas, métodos y procedimientos, estructurados e integrados funcionalmente, destinados a conducir y desarrollar el ejercicio del control gubernamental en forma descentralizada” (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control N°27785, 2002, Artículo 12). El accionar comprende todas las actividades y acciones en los campos administrativo, presupuestal, operativo y financiero de las entidades y alcanzando hasta el personal que presta servicios en ellas, independientemente del régimen que las regule. El sistema está conformado por la Contraloría General y todas las unidades orgánicas responsables de la función de control gubernamental.

Martínez (2015) conceptualiza el control gubernamental, como “la actividad que consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública” (p. 245), atendiendo al grado de eficacia, eficiencia, economía, transparencia en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como el cumplimiento de las normas, lineamiento y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con la finalidad de mejorar y tomar medidas de acción tanto preventivas como correctivas.

Asimismo, (Martínez, 2015) indica que el control interno “comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente” (p. 245). Es responsabilidad del titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno, a fin de evaluar la gestión y el uso correcto de los recursos y rendición de cuentas, propendiendo a que este contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo”

#### d. Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones

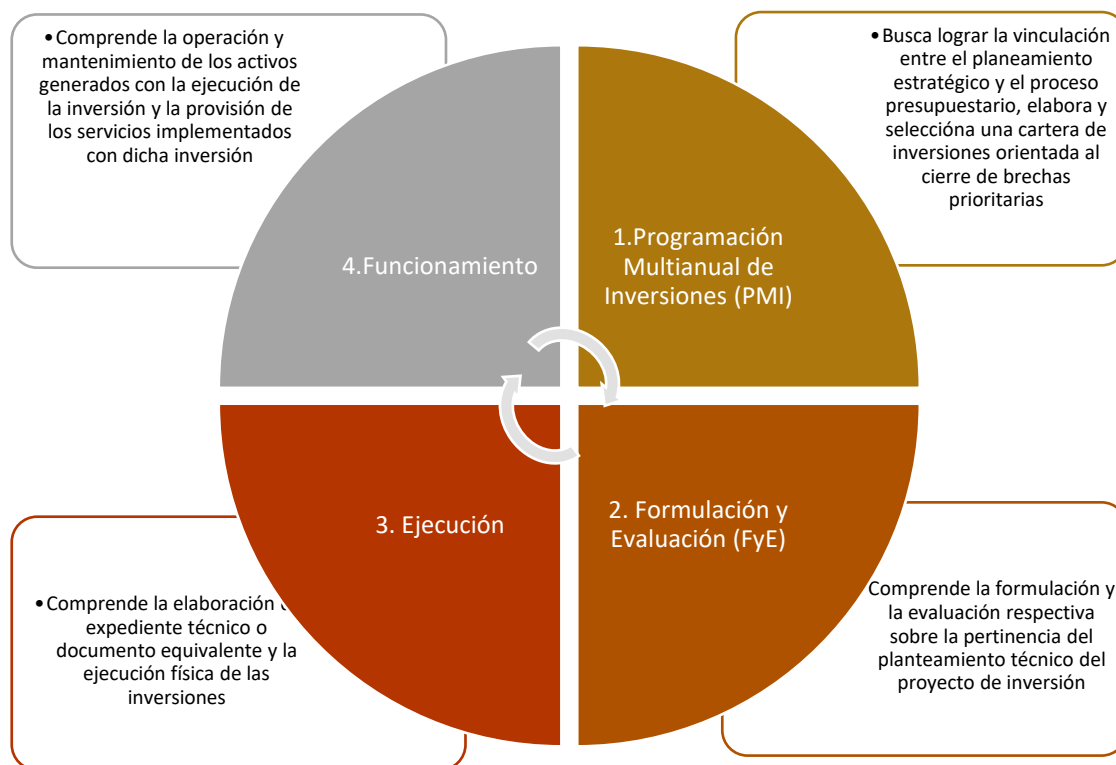
“Es un sistema administrativo del estado que tiene por finalidad orientar el uso de los recursos públicos destinados a la inversión para la efectiva prestación de servicios y la provisión de la infraestructura necesaria para el desarrollo del país” (Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones N°1252, 2016, Artículo 1). “Siendo su principal objetivo el cierre de brechas de infraestructura o de acceso a servicios públicos para la población”. (Ministerio de Economía y Finanzas,2022)

##### - El ciclo de inversión

El Invierte.pe (2016) considera 4 fases en el ciclo de inversión: Programación Multianual de Inversiones (PMI), Formulación y Evaluación (F y E), Ejecución. y Funcionamiento.

**Figura 1**

*Fases del ciclo de Inversión*



*Nota:* Adaptado de Decreto Legislativo N°1252: Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones. 01 de diciembre de 2016. Diario Oficial el Peruano N° 605466.



## - El ciclo del proyecto

Las fases establecidas en el ciclo de proyecto son: Preinversión, Inversión y Post -inversión.

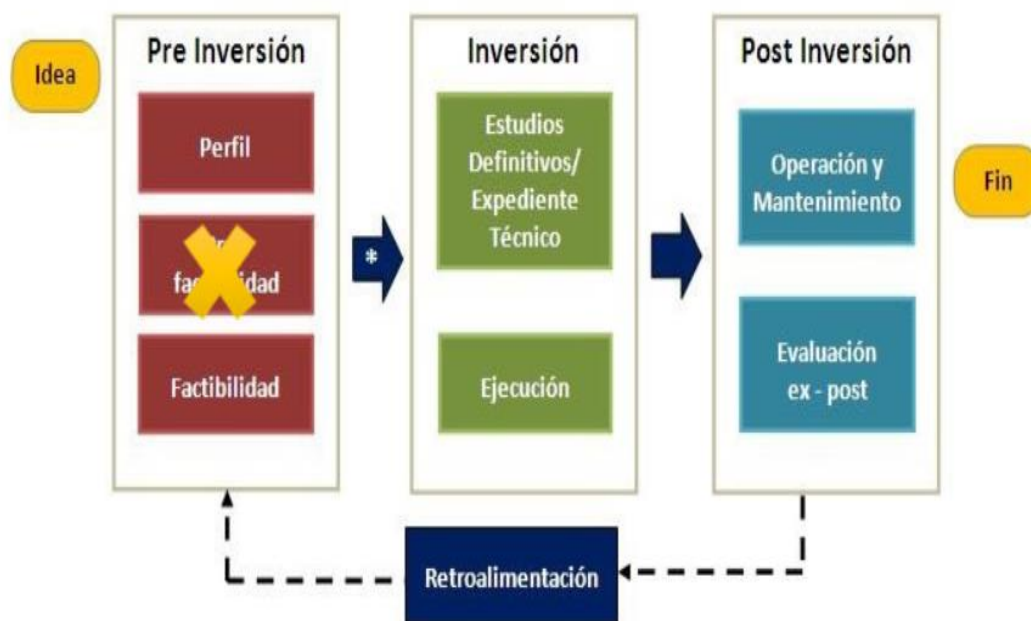
En la Fase de Preinversión se identifica un problema determinado y luego se analizan y evalúan en forma iterativa, alternativas de solución que permitan encontrar la de mayor rentabilidad social.

En la Fase de Inversión se pone en marcha la ejecución del proyecto conforme a los parámetros aprobados en la declaratoria de viabilidad para la alternativa.

Durante la fase de Post Inversión, el proyecto entra en operación y mantenimiento y se efectúa la evaluación ex post.

### Figura 2

*Fases del ciclo de Proyecto*



*Nota:* Adaptado de Ciclo de Proyecto.02 de setiembre de 2022.Ministerio de Economía y Finanzas.

## **2.2.2 Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social - MIDIS**

El Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social como parte del Poder Ejecutivo, está sometido a la Constitución Política, leyes y a las demás normas del ordenamiento jurídico, debiendo desarrollar sus funciones dentro de las facultades que les estén conferidas, cumpliendo con los principios y las normas básicas de organización, competencias y funciones del Poder Ejecutivo (Ley N° 29158, 2007, Artículo 1). En el Artículo 22 del Capítulo III de esta ley, define a los ministerios como “organismos del Poder Ejecutivo que comprende uno o varios sectores, los cuales diseñan, establecen, ejecutan y supervisan políticas nacionales y sectoriales asumiendo la rectoría respecto a ellas” (Ley N° 29158, 2007, Artículo 22). El Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social brinda las políticas sectoriales en materia de desarrollo e inclusión social, para mejorar la calidad de vida de la población, garantizando que sus políticas y programas sociales contribuyan al cierre de brechas de acceso a servicios públicos universales de calidad y a oportunidades que permitan el crecimiento económico.

### **a. El Programa Nacional Plataformas de Acción para la Inclusión Social – PAIS.**

El Programa Social fue creado el 06 de setiembre del 2017 mediante Decreto Supremo N°013-2017-MIDIS sobre la base del Programa Nacional Tambos inicialmente adscrito al MVCS y transferido al MIDIS mediante Decreto Supremo N°012-2016-MIDIS, cuya misión es: “Promover la articulación social de las entidades públicas y privadas y contribuir a mejorar la calidad de vida e inclusión social de la población pobre y extremadamente pobre asentada en centros poblados rurales o asentada de manera dispersa” (MIDIS, 2017, p. 6).

Cabe indicar que en el Artículo 22° del Capítulo III de la Ley N° 29158 (2007) establece que “la creación de los programas se da con la finalidad de atender un problema o situación crítica o implementar una política pública específica, en el ámbito de competencia de la Entidad a la que pertenecen”.

De acuerdo con el Decreto Supremo que establece el Programa Nacional PAIS, sobre la base del Programa Nacional Tambos (Decreto Supremo N°13, 2017, Artículo 4), las líneas de intervención del Programa Nacional PAIS se orientan a: (i) Implementar plataformas de

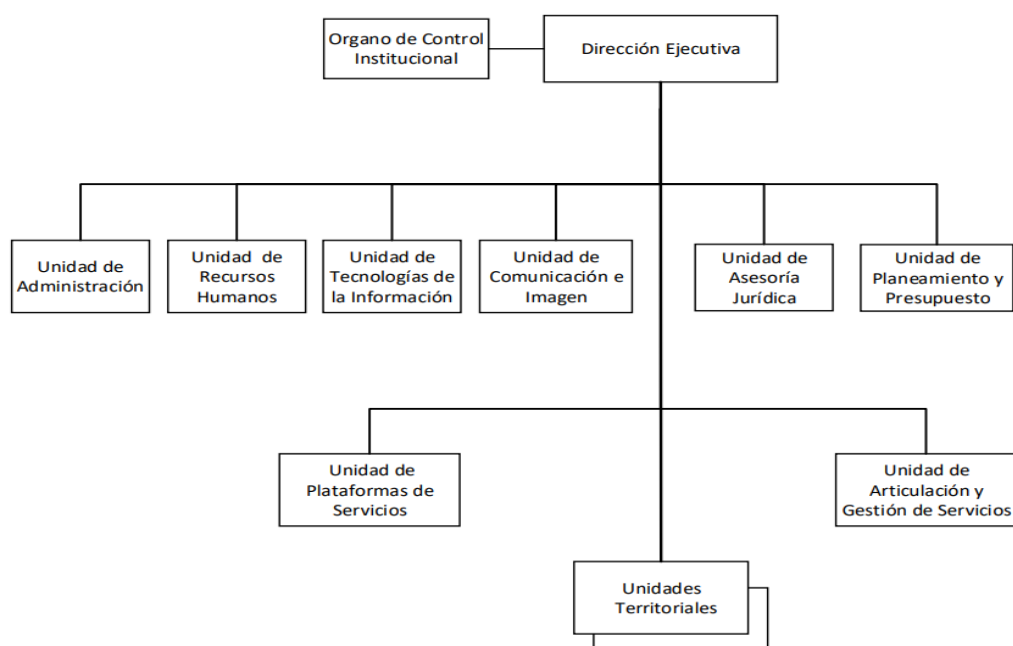
servicios que brinden los servicios y actividades del Sector Desarrollo e Inclusión Social, coordinando con los Gobiernos Regionales y Locales para facilitar la intervención y la prestación de los servicios y actividades de las entidades de los tres niveles de gobierno, (ii) Fomentar alianzas público -privadas que contribuyan al desarrollo rural, y (iii) Promover acciones de coordinación con los Gobiernos Regionales y Locales para la implementación de proyectos de inversión en el marco de la Ley N°29230.

- **Estructura Orgánica**

De acuerdo al Manual de Operaciones de la Entidad, instrumento técnico normativo de gestión actualizado y aprobado mediante Resolución Ministerial N°263-2017-MIDIS del 27.11 2017, el Programa para el cumplimiento de su finalidad, cuenta con dos modalidades de intervención: (i) La Modalidad Fija, a través de las instalaciones denominadas Tambos; y (ii) La Modalidad móvil, fluvial y terrestre, a través de las Plataformas Itinerantes de Acción social - PIAS. Respecto a su estructura orgánica, se distribuye de la siguiente manera:

**Figura 3**

*Organigrama de la Entidad*



*Nota:* Resolución Ministerial 263 de 2017[Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social]. Manual de Operaciones del Programa -PAIS.27 de noviembre de 2017.

## **b. Unidades que intervienen en la ejecución de proyectos**

Se procede a mencionar las funciones relevantes de las unidades que intervienen en la ejecución de los proyectos:

- **Unidad de Administración – Unidad de Apoyo**

Depende jerárquicamente de la Dirección Ejecutiva, responsable de gestionar, conducir y supervisar los procesos de los sistemas administrativos de Abastecimiento, Contabilidad y Tesorería; así como del Control Patrimonial, y Gestión Documentaria y Atención al Ciudadano del Programa (MIDIS,2017, p. 13).

- **Coordinación de Tesorería**

Programa, ejecuta y supervisa los procesos del Sistema Administrativo de Tesorería, en concordancia con las normas vigentes y verificando su cumplimiento. Registra y controla las operaciones en la fase giro, conciliando con los devengados realizados. Gestiona ante las entidades del Sistema Financiero Nacional la apertura, manejo y cierre de las cuentas bancarias. Adopta medidas de seguridad necesaria para la custodia y el traslado del dinero en efectivo y para la custodia de los cheques o valores en poder del Entidad. (MIDIS,2017, p. 15)

- **Coordinación de Contabilidad:**

Programa, ejecuta y supervisa los procesos del Sistema Administrativo de Contabilidad. Registra y controla las operaciones de la fase devengado. Elabora y presenta los estados financieros. Revisa y aprueba aspectos contables de pre liquidación y/o liquidación final de la ejecución de proyectos por cualquier modalidad. Ejecuta el control previo y concurrente de las operaciones administrativas de su competencia. Consolida la información para la rendición de cuentas del Titular del Programa, de acuerdo a la normativa correspondiente. (MIDIS,2017, p. 15)

- **Coordinación de Control Patrimonial**

Efectúa el control del patrimonio y custodia de los activos, supervisa y controla el uso adecuado de los bienes muebles y propone lineamientos para la administración de los

bienes existentes de gestión, incluyendo los Tambos. Asimismo, recepciona la obra (Tambos), equipamiento y gestiona la inmatriculación de los bienes registrables y el alta de los bienes patrimoniales que correspondan, debiendo para ello obtener la documentación pertinente de las preliquidaciones mensuales o de la documentación complementaria que sustenta el gasto. (MIDIS,2017, p. 14)

- **Coordinación de Abastecimiento**

Programa y ejecuta los procesos de los Sistemas Administrativos de Abastecimiento en concordancia con las normas vigentes y verificando su cumplimiento. Gestiona las contrataciones de bienes, servicios, consultorías y obras de acuerdo a la normatividad vigente. Realiza la gestión administrativa de los contratos, y otras funciones que le correspondan de acuerdo a la normatividad vigente y/o en el marco de su competencia le sean asignados por el jefe de la Unidad de Administración. (MIDIS,2017, p. 13)

- **Coordinación de Gestión Documentaria y Atención al Ciudadano**

Programa, ejecuta y supervisa las acciones orientadas a la organización, descripción, selección, conservación, servicios documentales y custodia del patrimonio documental del Programa, en coordinación con el Archivo General de la Nación (MIDIS,2017, p. 16).

Cabe indicar que, para el presente trabajo, las Coordinaciones que tienen mayor intervención en la ejecución de los proyectos y tienen actividades establecidas en la Guía de Ejecución son: La Coordinación de Tesorería y la Coordinación de Contabilidad, las cuales están inmersas en la gestión de proyectos bajo la modalidad de Núcleos Ejecutores en las etapas Operativa y de Liquidación.

• **Unidad de Plataformas de Servicio – Unidad Técnica**

Responsable de gestionar, ejecutar y supervisar los proyectos de inversión para la construcción de los Tambos y PIAS, en todas sus etapas; así como planificar y conducir el mantenimiento de dichas plataformas. Asimismo, cumple la función de Unidad Ejecutora de

Inversiones del Programa para la implementación de las plataformas de servicios en el marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones. Cuenta con las coordinaciones de Plataformas Fijas y Coordinación de Plataformas Itinerantes. (MIDIS,2017, p. 18)

- **Coordinación de Plataformas Fijas**

Realiza la evaluación técnica en campo de los terrenos para la construcción de los Tambos, y determinar su viabilidad. Diseña los lineamientos técnicos para la construcción y mantenimiento de la infraestructura de los tambos, de acuerdo a la localización geográfica de su intervención. Brinda acompañamiento técnico necesario para la ejecución de los proyectos. Efectúa el monitoreo social durante la construcción de los tambos. Elabora los expedientes técnicos y/o sus modificaciones bajo cualquier modalidad de ejecución para construcción de tambos. Gestiona, ejecuta, monitorea y supervisa la ejecución física y financiera en la construcción de los Tambos, así como el mantenimiento de la infraestructura. Emite informe para la recepción de obra y equipamiento, para su posterior entrega a la Unidad de Administración. Brinda información sobre la administración de los proyectos según corresponda. Programa, ejecuta, monitorea y supervisa el mantenimiento de los Tambos en coordinación con las Unidades Territoriales. (MIDIS,2017, p. 19)

- **Coordinación de Plataformas Itinerantes**

Gestiona, ejecuta, monitorea y supervisa la ejecución física y financiera en la implementación de las plataformas itinerantes, según la modalidad de ejecución y acorde con la normativa vigente. Emite informe para la recepción de la plataforma culminada, para su posterior entrega a la unidad de Administración. Brinda información sobre la administración de los proyectos, según corresponda. Brinda acompañamiento técnico para la ejecución de los proyectos. Gestiona y monitorea el mantenimiento de las plataformas itinerantes. Realiza la evaluación técnica de las vías para la implementación de las plataformas itinerantes. Participa en el proceso de programación Multianual de Inversiones. Elabora los expedientes técnicos y/o sus modificaciones bajo cualquier modalidad de ejecución. (MIDIS,2017, p. 19)

### **c. Ejecución de Proyectos**

#### **- Modalidad de Ejecución por Contrata**

“Son aquellas obras ejecutadas por contratistas (terceros) a través de un contrato firmado con la entidad, cuyo pago se realiza de forma proporcional de acuerdo al avance físico de la obra ejecutada por medio de valorizaciones presentadas por este” (Soria,2018, p.24).

#### **- Modalidad de Ejecución por Administración Directa**

“Son aquellas obras ejecutadas directamente por la entidad, siempre que posean la capacidad técnica y los elementos necesarios para tal efecto: personal de obra, maquinaria y equipo necesario de construcción, personal técnico, dirección técnica y materiales de construcción” (Soria,2018, p.25).

#### **- Modalidad de Ejecución por Régimen especial de Núcleos Ejecutores**

Son aquellas obras ejecutadas por la comunidad organizada, la ejecución de proyectos bajo la modalidad de Núcleos Ejecutores, es un modelo considerado de éxito para ejecutar proyectos en zonas rurales, la participación directa de los usuarios reduce en gran medida el mal uso de fondos públicos, el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (2020) considera que “su modelo participativo fomenta la alta vigilancia social, así como su contribución a la generación de capital social y la formación de liderazgos comunes”.

### **2.2.3 Los Núcleos Ejecutores**

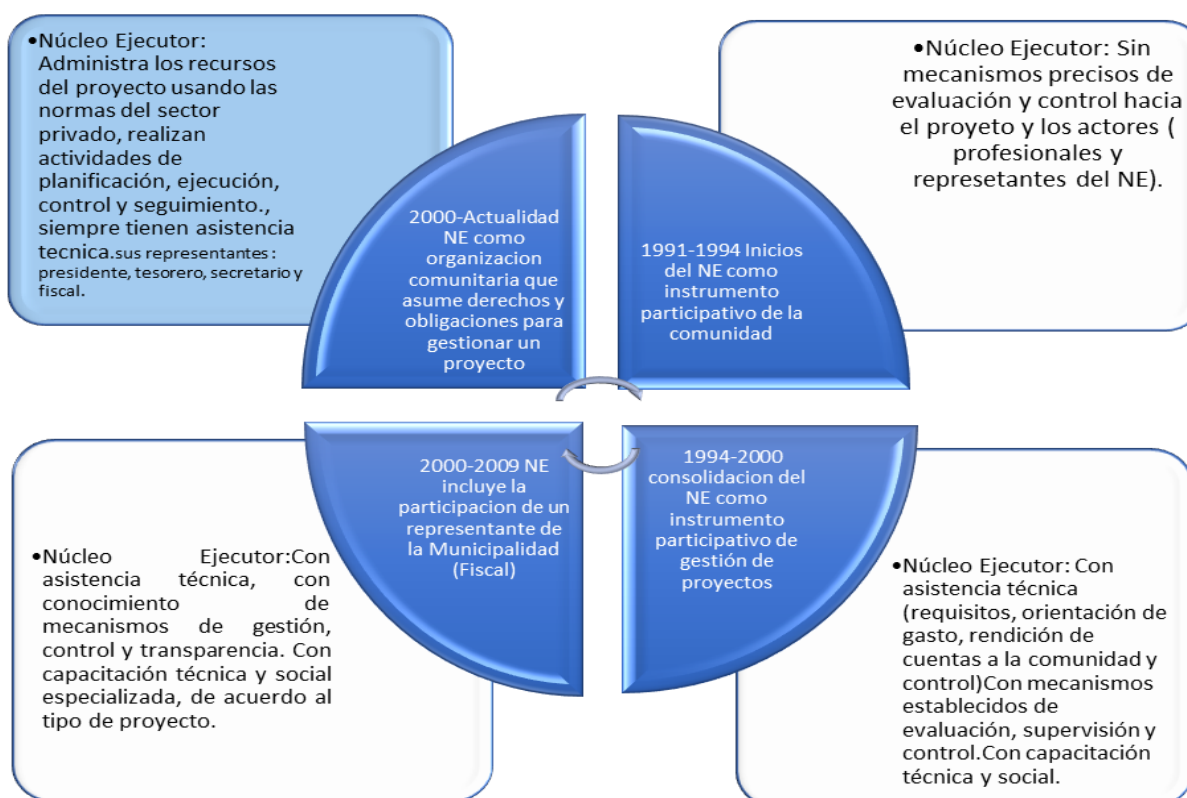
#### **a. Antecedentes**

El Decreto Ley N°26157 (1992) en su Artículo 4° lo define como “Instituciones debidamente constituidas que presentan y ejecutan proyectos en propio beneficio o de un grupo social que recibirían el financiamiento otorgado por FONCODES”, en sus inicios realizaron trabajos

comunitarios de pequeña envergadura concentrándose en mayores porcentajes en los sectores de saneamiento, educación, transporte y agropecuario, asimismo fueron tomando mayor participación y empoderamiento.

**Figura 4**

*Evolución de las características de los Núcleos Ejecutores*



*Nota:* Adaptado de Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2011). Núcleo Ejecutor: Experiencia de Gestión de Proyectos por la Comunidad y sus Representantes.

**b. Características de los Núcleos Ejecutores**

Los Núcleos Ejecutores son entes colectivos sujetos de derechos, conformados por personas que habitan en los centros poblados comprendidos dentro de la población objetivo y beneficiarios, firman un Convenio de Cooperación con el Programa, quien financia el proyecto a ser ejecutado por la comunidad administrando los recursos.



El Núcleo Ejecutor se constituye en Asamblea, en la misma que se escogen a 4 representantes: un presidente, un secretario, un tesorero y un fiscal, entre los cuales por lo menos una es mujer, administran los recursos del proyecto usando las normas del sector privado, pero debe gastar y rendir el dinero mediante procedimientos establecidos por el Programa.

Al gestionar el proyecto, los representantes del Núcleo Ejecutor, realizan actividades de planificación, ejecución, control y seguimiento, siempre tienen asistencia técnica para realizar las actividades administrativas, financieras, técnicas y sociales que harán posible ejecutar y liquidar el proyecto.

Son responsables solidarios de la gestión del proyecto y la correcta administración de los recursos financieros que les sean transferidos por el Programa, con la asistencia técnica del Residente, Gestor social y Supervisor de proyecto, bajo mecanismos de monitoreo, verificación y seguimiento del Programa. (MIDIS, 2017, p. 2)

### **c. La gestión de proyectos bajo la modalidad de Núcleos Ejecutores**

El Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento (2015, pp. 29-32) define la gestión de proyectos bajo la modalidad de Núcleos Ejecutores como el proceso de acciones y toma de decisiones que cada Núcleo Ejecutor sigue según el ciclo de proyecto de la Entidad que financia el proyecto.

La gestión se caracteriza por cuatro dimensiones articuladas:

1. Lo técnico, donde destacan el conocimiento del expediente técnico, la ejecución del proyecto y el fortalecimiento de capacidades para la construcción.
2. Lo financiero-contable, referido principalmente a las transacciones bancarias y liquidaciones.

3. Lo administrativo, que comprende contrataciones, cotizaciones, control de asistencia entre otros.
4. Lo social a través de la participación organizada para la gestión comunitaria; la vigilancia ciudadana el fortalecimiento de capacidades sociales.

Asimismo, tienen 30 actividades definidas para la gestión del proyecto, las cuales se muestran en la siguiente figura:

**Figura 5**

*Gestión de proyectos con Núcleo Ejecutor*

1. Firma del Convenio de Cooperación	2. Participación en sesión de orientación	3. Firma de contratos con personal del N.E	4. Registro de firmas de titulares de cuenta	5. Reuniones con personal del N.E	6. Conocimiento del expediente técnico
7. Informe de Compatibilidad, desbloqueo y autorización de primer retiro	8. Asamblea del Núcleo Ejecutor	9. Desbloqueo de cuenta del Núcleo Ejecutor	10. Inicio de obra	11. Registro de actividades	12. Selección y contratación de trabajadores(as)
13. Cotización de bienes y servicios	14. Autorizaciones de gasto y retiro de dinero	15. Compra, pago y traslado de bienes y servicios	16. Control de almacén	17. Control de trabajadores(as)	18. Pago de trabajadores (as)
19. Valorización de obra	20. Valorización de materiales	21. Rendición de Gastos	22. Rendición de cuentas mensual al N.E	23. Informes mensuales del personal del N.E	24. Pre liquidaciones mensuales
25. Pago al personal del N.E	26. Segundo desembolso	27. Modificaciones al Convenio de Cooperación	28. Término de obra	29. Rendición de cuentas final	30. Liquidación Final
	Gestión para la organización y planificación			Gestión técnica de proyectos	
	Gestión para la organización financiera			Gestión social y de vigilancia ciudadana	

*Nota:* Adaptado de Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2015). Guía para la Gestión de los Representantes del Núcleo Ejecutor.

#### **d. Las Etapas de desarrollo de proyectos bajo núcleos ejecutores**

- **Etapa de Planeamiento**

Etapa de planificación y programación de las intervenciones, habiendo realizado previamente la focalización y priorización de los proyectos a ser ejecutados. También se define el alcance de su intervención determinando el monto de financiamiento del componente objeto del convenio (MVCS,2015, p.11).

- **Etapa Pre – operativa**

Etapa comprendida por: (i) las actividades de promoción social donde se comunica y educa sobre las modalidad de trabajo de núcleos ejecutores, se difunde las características del proyecto, los beneficios y las obligaciones que tendrá el núcleo ejecutor , se promueve la participación y vigilancia ciudadana durante todas las etapas del proyecto; (ii) la constitución del núcleo ejecutor mediante asamblea, donde se eligen los representantes: presidente, tesorero, secretario y fiscal ;(iii) la solicitud de financiamiento del núcleo ejecutor que a su aprobación, se realiza la habilitación de recursos. En esta etapa se realiza la suscripción del Convenio de Cooperación donde se establecen las condiciones para la ejecución del proyecto. Una vez suscrito el convenio, se procede con la apertura de cuenta, transferencia de desembolso y bloqueo de cuenta hasta la primera autorización de gastos. Se asignan y contratan a los profesionales supervisor y residente para el proyecto. (MVCS,2015, pp. 11-15)

- **Etapa Operativa (Ejecución y Pre Liquidaciones)**

Esta etapa es la más compleja y tiene las siguientes actividades relacionadas:

- Sesiones de orientación e inducción a los representantes del núcleo ejecutor.
- Registro de Firmas de los titulares de cuenta.

- Inicio de Ejecución, se apertura el cuaderno de obra con la fecha del primer retiro bancario, con lo cual se da inicio a la ejecución del objeto del convenio.
- Ejecución del proyecto del núcleo ejecutor, es realizado por el núcleo a través de sus representantes con asistencia técnica del residente y supervisor, en el marco del convenio, así como de las guías, manuales, instructivos, formatos entre otros.
- Ejecución financiera del núcleo ejecutor; el programa controla y monitorea el movimiento financiero del núcleo ejecutor, el núcleo ejecutor está autorizado a efectuar únicamente gastos que se encuentren comprendidos en la autorización de gasto previamente aprobados por la entidad.
- Compra de bienes y/o contratación de servicios, realizadas de acuerdo a lo establecido en la Guía de Ejecución y Liquidación del NE, aprobado por el programa.
- Preliquidaciones mensuales sobre la ejecución objeto del convenio, la cual debe contener los aspectos técnicos, financieros, de gestión social y de capacitación técnica.
- Segundo desembolso y posteriores siempre que exista la aprobación de rendiciones mediante preliquidaciones por el 60 por ciento del dinero ya recibido.
- Modificaciones al convenio de cooperación.
- Modificación al expediente técnico.
- Suscripción de Acta de Terminación de Obra, el Núcleo Ejecutor debe comunicar a la entidad que se ha concluido con la ejecución del objeto del convenio y solicita se inicien las gestiones necesarias para proceder con su entrega a la Entidad, debiendo efectuar su recepción (MVCS,2015, pp. 16-23).

Dentro de la Etapa Operativa se desarrollan 2 procesos importantes a describir para el presente trabajo: El proceso de Autorizaciones de Gastos. y El proceso de Aprobación de Preliquidaciones, ambos regulados en el periodo 2017-2019 por la Directiva General N° 006-2015-VIVIENDA/SG, aprobada por Resolución de Secretaría General N° 007-2015-VIVIENDA-SG y Guía para la Ejecución y Liquidación de Proyectos de los Centro de Servicios Tambos, aprobada con Resolución Directoral N° 041-2017-MIDIS/PNT-DE.

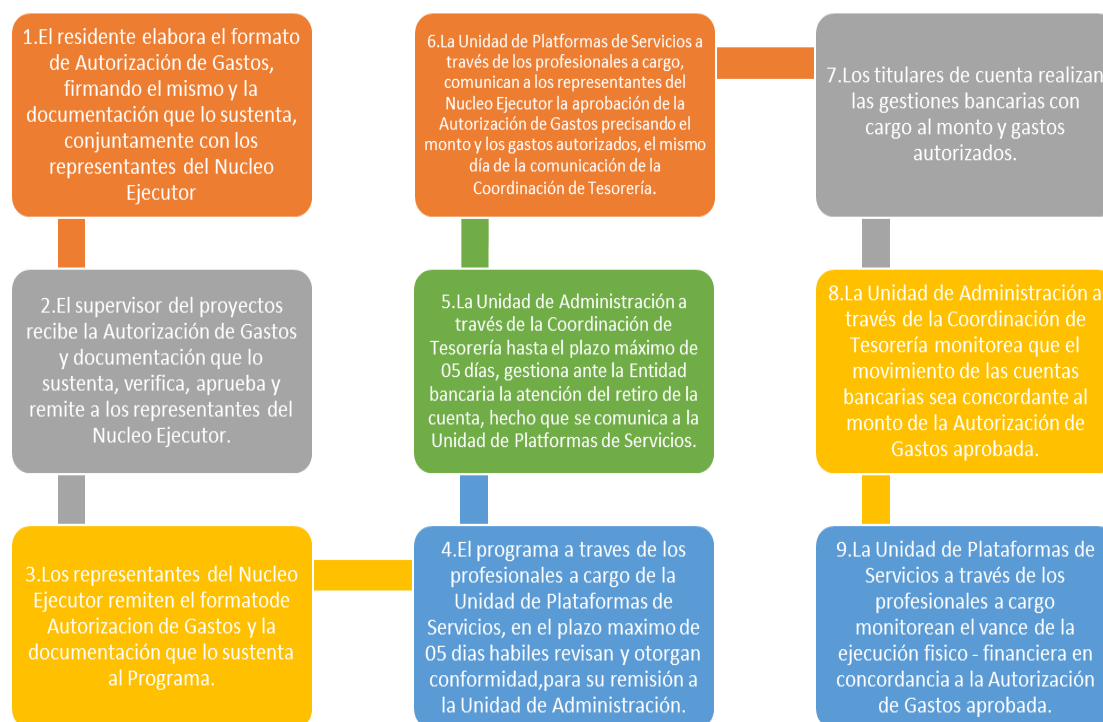
## - Proceso de Aprobación de Autorizaciones de Gastos

La autorización de Gastos, son los formatos establecidos donde se registra la lista de lo que se tiene que comprar o pagar para ejecutar el proyecto, colocando el monto por cada compra o pago y la suma total que se necesita retirar del banco, estas sirven para:

- Solicitar al Programa el retiro del dinero de la cuenta bancaria.
- Realizar un adecuado manejo del dinero, retirando según lo programado y de acuerdo a lo que se necesita para ejecutar los trabajos.
- Llevar un control de insumos que se compran o contratan.
- Realizar el gasto con transparencia y facilitar la rendición de cuentas.

**Figura 6**

*Proceso de Aprobación de Autorización de Gastos*



*Nota:* Proceso de presentación por parte del Núcleo Ejecutor, la aprobación por parte de la Unidad Técnica, y la gestión del retiro bancario.

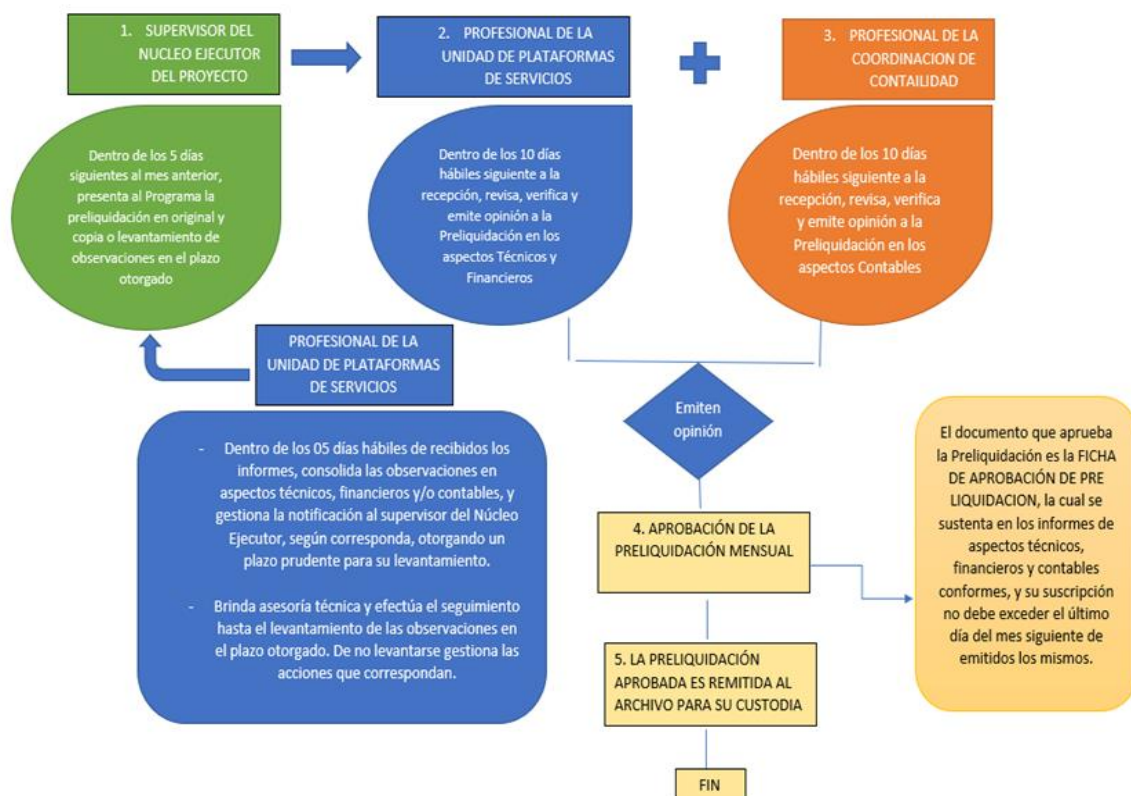
## - **Proceso de Aprobación de Preliquidaciones Mensuales**

Preliquidar es la acción administrativa que permite demostrar con documentos el buen uso de los recursos recibidos por el Núcleo Ejecutor, permite ir liquidando mensualmente el avance de proyecto, mostrando que se está realizando una correcta gestión y que la Entidad la aprueba. Se debe tener en cuenta las formalidades, documentación exigida y plazos señalados en la Guía de Ejecución, poniendo énfasis en los siguientes aspectos:

- **Aspecto Técnico Financiero:** Los profesionales de la Unidad de Plataformas de Servicios son responsables, entre otros, del control, verificación, monitoreo y seguimiento de la ejecución de los proyectos, por tanto, en base a la documentación que contiene la preliquidación revisan y verifican que el avance físico y financiero se efectúe en concordancia al expediente técnico, programación de avance de obra y autorización de gasto.
- **Aspectos contables:** Los profesionales de la Coordinación de Contabilidad son responsables de la revisión de la documentación que sustenta gastos, verificando que la misma sea concordante a la Ley y reglamento de Comprobantes de Pago, así como lo establecido en la Guía correspondiente, para su conformidad.
- El documento que sustenta la aprobación de la Pre Liquidación es la Ficha Mensual de Aprobación de Preliquidación, la cual se sustenta en los informes de aspectos técnicos financieros, emitidos por los profesionales de la Unidad de Plataformas de Servicios, y en los aspectos Contables emitidos por la Coordinación de Contabilidad.

**Figura 7**

**Proceso de Aprobación de Praeliquidaciones**



*Nota:* Proceso de Aprobación de Praeliquidaciones mensuales desde su presentación por parte del Núcleo Ejecutor, hasta la elaboración de la Ficha 23: Ficha de Aprobación de Praeliquidación.

- **Etapa de Liquidación Final**

Etapa que implica efectuar la rendición de cuentas final, devolución de montos no ejecutados a Tesoro Público, solicitud de cierre de cuenta, consolidación de preliquidaciones, elaboración, revisión y aprobación de liquidación final (MVCS,2015, p. 24).

- **Etapa de Cierre**

En esta etapa, el área técnica encargada de monitorear la supervisión de los proyectos elabora el informe de cierre del proyecto, en el marco de la normativa legal de inversión pública vigente (MVCS,2015, p. 25).

#### **2.2.4 Herramienta de Gestión**

Se han desarrollado diversos conceptos respecto a las herramientas de gestión:

Una herramienta de gestión es esencialmente una aplicación, solución, metodología, paradigma, método, modelo, algoritmo, procedimiento, protocolo, sistema, indicador o instrumento específico que permite y facilita la administración del negocio y la organización de manera profesional. Las herramientas de gestión creadas y desarrolladas por el hombre en el marco de la Administración Científica profesional han surgido siempre como consecuencia de la búsqueda de una respuesta instrumental a los retos que planteaba el contexto de mercado en el cual se desarrollaron. (Schwarz, 2018)

Las herramientas de gestión proporcionan metodologías que al ser adoptadas por la dirección facilitan el control, la operación de la empresa y el desarrollo de competencias para los empleados. De esta forma, impactan la administración y los procesos, aumentando su efectividad y rendimiento y optimizan los recursos. No requieren de una transformación profunda en la cultura de la organización, ni la participación activa de todos los empleados en su planeación e implantación. Proporcionan directrices de acción y herramientas de control para cumplir con los objetivos estratégicos. (Méndez, 2009)

#### **2.2.5 Estado Situacional**

“Es la fotografía del momento que se toma a cualquier organización, para establecer mediante análisis y evaluación, las condiciones en que se encuentran las mismas, en la aplicación de normas y leyes aprobadas para la variedad operacional que representa” Anónimo. (2017).

De acuerdo a Cauqueva J. (2007) “el diagnóstico es un estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación



y la obtención de conclusiones e hipótesis. Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, de tal manera de poder proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles”.

Trigueros (2014, como se citó en Revista Espacios, 2020, pág. 2). define a efectuar un diagnóstico, como “el proceso de averiguar cómo funciona la compañía en el momento actual y de recabar la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio. Normalmente viene después de una entrada y contratación exitosa, que preparan el terreno para hacerlo bien. Estos procesos le sirven al profesional del desarrollo organizacional y a los empleados para determinar juntos, problemas en los cuales concentrarse, así como la manera de colaborar para tomar medidas a partir del diagnóstico”.

Remuzgo (2005, como se citó en Revista Espacios, 2020, pág. 2) define al diagnóstico Situacional como aquel que “determina la adecuada combinación de recursos para afrontar la solución de un problema o necesidad obteniendo el máximo beneficio al menor costo y riesgo posible. Define la dirección correcta que debe tomar la organización y el conjunto de transformaciones que se deben realizar al interior de ésta para alcanzar una posición exitosa dentro del mercado. Herramienta para la toma de decisiones, la acción, el cambio y el desarrollo institucional”.

### **2.2.6 Normatividad**

“Reglas de carácter obligatorio, emanados de una autoridad normativa, la cual tiene su fundamento de validez en una norma jurídica que autoriza la producción normativa, que tienen por objeto regular las relaciones sociales cuyo cumplimiento está garantizado por el Estado” (MEF, 2022).

El Ministerio de Economía y Finanzas (2022) define que las directivas “tienen por finalidad precisar políticas y determinar procedimientos, acciones que deben realizarse en cumplimiento de disposiciones legales vigentes”.

### **2.3 Marco Conceptual**

**Acta de entrega de obra y equipamiento:** “Documento mediante el cual la Unidad Técnica entrega la obra ejecutada a la Unidad de Administración” (MIDIS, 2017, p.36).

**Autorizaciones de Gastos:** “Documentos debidamente suscritos por el Núcleo Ejecutor y profesionales, que contienen la lista de lo que se tiene que comprar o pagar para ejecutar el proyecto, colocando el monto por cada compra y el total que se necesita retirar del banco” (MIDIS,2017, pp.22-24).

**Convenio de Cooperación:** “Es el acuerdo suscrito entre los representantes de los Núcleos Ejecutores y el Programa para el financiamiento de los proyectos. Documento donde se establece las obligaciones, responsabilidades y condiciones bajo las cuales opera el Núcleo Ejecutor” (MVCS,2015, p.2).

**Coordinador General de proyectos:** “Profesional dependiente del Programa, cuya función y responsabilidad principal es el control, seguimiento y monitoreo financiero de los proyectos y supervisa el cumplimiento de las funciones de los Coordinadores Regionales Técnicos” (MIDIS,2017, p.7).

**Coordinador Regional de Proyectos:** “Profesional dependiente del Programa, cuya función y responsabilidad principal es realizar el control, la verificación y el seguimiento técnico y financiero de los proyectos asignados; así como brindar asistencia técnica a los representantes y al personal externo del Núcleo Ejecutor” (MIDIS,2017, p.7).

**Liquidación Final de Convenio:** “Acto administrativo a través del cual el Núcleo Ejecutor y Residente con informe del Supervisor del Proyecto determina el monto efectivamente gastado en el proyecto concluido y operativo, en concordancia con el Convenio de Cooperación y el expediente técnico aprobado” (MIDIS,2017, p.40).

**Liquidación Final de oficio del Convenio:** “Es la liquidación realizada por el Programa cuando el núcleo ejecutor incumple con la obligación de liquidar el componente que le corresponde dentro de los plazos establecidos, según el objeto del Convenio de Cooperación” (MIDIS,2019, p.2).

**Liquidación Técnica Financiera:** “Es el procedimiento técnico administrativo que determina el costo final del proyecto de inversión, que comprende el costo de la obra y sus componentes, para el registro en la información financiera y la incorporación de los bienes al patrimonio de la Entidad” (MIDIS,2019, p.2).

**Liquidador:** “Profesional contratado por el Programa, dependiente de la Unidad de Administración, cuya responsabilidad principal es realizar la revisión de los aspectos contables de las Preliquidaciones y la Liquidación del Convenio de Cooperación” (MIDIS,2017, p.8).

**Núcleo Ejecutor:** “Ente colectivo sujeto de derecho, conformado por personas que habitan centros poblados de las zonas rurales, pobres y extremadamente pobres comprendidos en el ámbito de competencia del Programa. Ejecutan proyectos rigiéndose por las normas del ámbito del sector privado” (MVSC,2015, p.3).

**Pre liquidaciones mensuales:** “Es la acción administrativa que demuestra con documentos el buen uso de los recursos recibidos por el Núcleo Ejecutor, permite ir liquidando mensualmente el avance de proyecto, mostrando que se está realizando una correcta gestión y que la Entidad

la aprueba., está conformada por los informes presentados por el personal del Núcleo Ejecutor y por toda la documentación de los aspectos técnicos, administrativo – financiero del proyecto” (MVSC,2015, p.4).

**Proyecto de Inversión Pública (PIP):** “Toda intervención limitada en el tiempo que utiliza total o parcialmente recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar modernizar o recuperar la capacidad productora de bienes o servicios”. (Martines, 2015, p-195)

**Rendición de cuentas:** “Presentación de resultados de la gestión de los recursos públicos por parte de las autorizaciones representativas de las entidades del Sector Público, ante la dirección Nacional de Contabilidad Pública, en los plazos legales y de acuerdo con las normas vigentes” (Martines, 2015, p-145).

**Representantes del Núcleo Ejecutor:** “Pobladores beneficiarios del proyecto a financiar, elegidos en asamblea de constitución de núcleo ejecutor, para actuar en nombre de éste en todos los actos de gestión del proyecto, incluyendo la administración de los recursos a financiar” (MVCS,2015, p.5).

**Residente de obra:** “Profesional contratado por el Núcleo Ejecutor, previamente evaluado, calificado y seleccionado por el Programa, cuya obligación y responsabilidad principal es ejercer la dirección técnica del proyecto, la asesoría y acompañamiento a los representantes del núcleo ejecutor” (MIDIS,2017, p.3).

**Supervisor de obra:** “Profesional previamente evaluado, calificado, seleccionado y propuesto por el Programa, contratado por el Núcleo Ejecutor, para cumplir las obligaciones establecidas en la Normatividad vigente y su contrato” (MIDIS,2017, p.5).

**Tambos:** Infraestructuras de material noble construidas principalmente en zonas alto andinas entre los 3,000 y 4,900 M.S.N.M., frontera con Ecuador, Colombia, y Bolivia, así como áreas priorizadas como la zona del VRAEM y la del Huallaga. Sus principales características son: Tiene un costo promedio de inversión de S/ 1'100,000.00 soles que incluye Expediente Técnico, Ejecución de Obra, Equipamiento y Supervisión de Obra, el área y diseño promedio es de 1500 m<sup>2</sup> de terreno y de 250 m<sup>2</sup> de área construida, su diseño va de acuerdo a la realidad de la zona y su infraestructura contiene oficinas administrativas, sala de uso múltiple, tópico de salud, cocina y comedor, habitación para hombres y mujeres con capacidad de 4 personas, habitación el personal del Tambo, servicios higiénicos diferenciados, biodigestor, humedal, antena de internet, paneles solares, todo ello con la finalidad de brindar mejoras a la calidad de vida de las personas pobres y extremadamente pobres.

### **III. DESARROLLO DEL TRABAJO**

#### **3.1 Delimitación de la Investigación**

##### **3.1.1 Espacial**

El trabajo se desarrolló en una Entidad Pública que contribuye a mejorar la calidad de vida e inclusión social de la población pobre en zonas donde la presencia del Estado es débil, específicamente en la Sede Central donde se ubica la Unidad de Administración.

##### **a. Lugar:**

Jr. Cuzco 177 2do piso – Lima.

##### **b. Ubicación Política**

Región- Lima

Provincia: Lima

Distrito: Lima.

##### **c. Ubicación Geográfica**

Latitud -12.049081589385896

Longitud -77.03250581754797

### **3.1.2 Temporal**

El trabajo se inició en octubre de 2017 y terminó en diciembre de 2019.

### **3.2 Naturaleza de la Investigación**

El presente trabajo empleó el método de investigación descriptiva, ya que nos permitió describir los fenómenos ocurridos en el tiempo de la investigación con el propósito de manejar correctamente la información obtenida para el desarrollo del procedimiento (Hernández,2016).

### **3.3 Diseño de la investigación**

El trabajo de investigación se efectuó con el diseño NO EXPERIMENTAL, debido a que no se realiza la manipulación deliberada de las variables estudiadas, se observa a los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos y determinar las causas del problema. (Hernández, 2014, p 152). Además, es de tipo descriptivo-transeccional exploratorio debido a que se efectuó un análisis de los procesos en los cuales interviene la Unidad de Administración, así como de la ejecución de proyectos, se identificó la problemática y sus causas, y se implementaron herramientas de gestión que contribuyeron al avance en la ejecución y liquidación de proyectos.

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

#### **3.4.1 Análisis documental**

Se revisó documentación relacionada a la ejecución de obras mediante la modalidad de Núcleos Ejecutores, teniendo como modelos a la información contenida en las páginas de FONCODES, PNSR, MINAGRI (POI y GUIAS DE EJECUCIÓN).

#### ***1.4.2 Observación directa***

Se observó la forma de gestión de los trámites administrativos: tiempos usados en recepción y derivación de expedientes de Autorizaciones de Gastos y Rendiciones de cuentas, modalidad de envío de los trámites (forma y fondo), y procedimiento para la atención y revisión de los mismos, métodos de control y almacenamiento de información.

#### ***1.4.3 Entrevista***

Se tuvo contacto directo con los involucrados en la gestión, a través de conversaciones interpersonales con preguntas sobre la problemática presentada, mecanismo de entrevista no estructurada, flexible y abierta a comentarios, dirigidas a los Coordinadores Regionales Técnicos, al Liquidador y Revisores Contables.

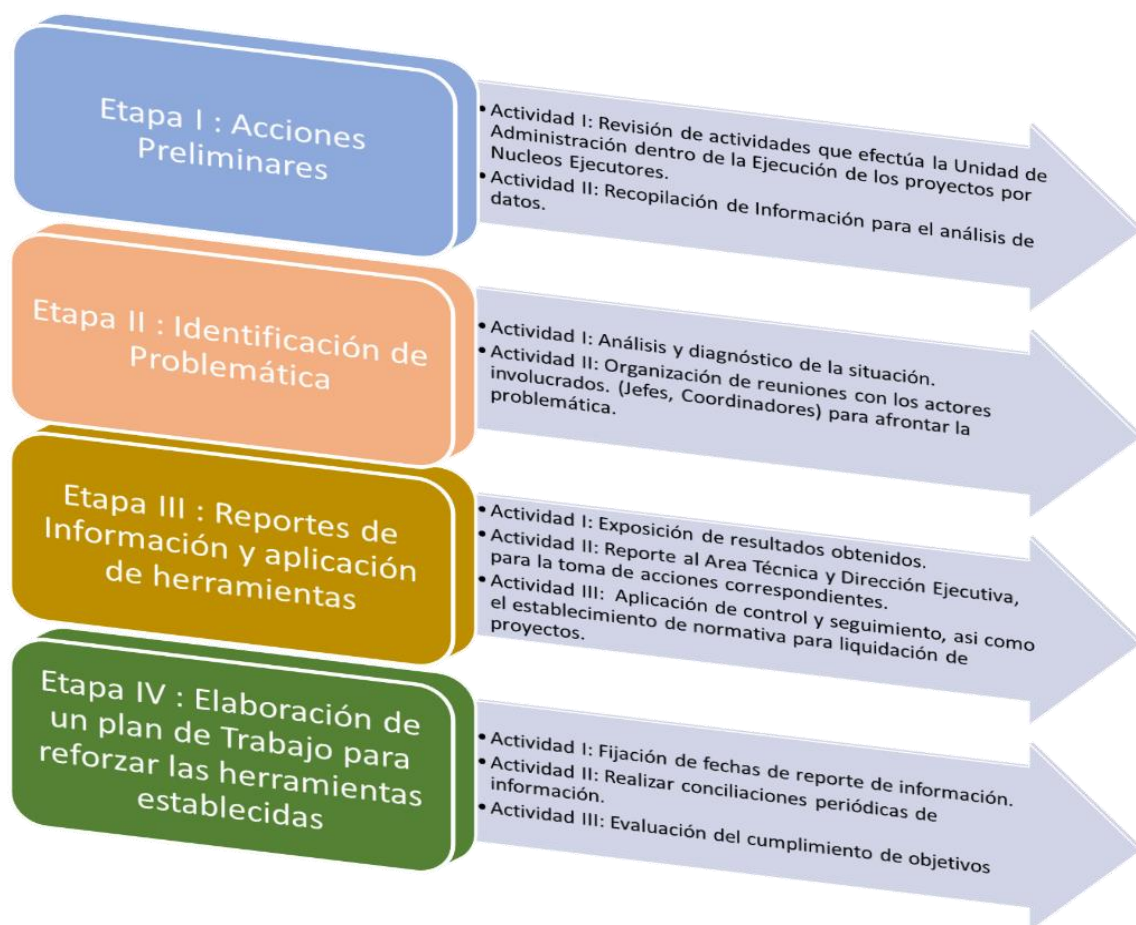
### **3.5 Desarrollo Metodológico**

El presente trabajo se realizó por etapas: (i) Acciones preliminares, (ii) Identificación de la Problemática (iii) Reportes de Información y Aplicación de Herramientas (iv) Elaboración de un plan de Trabajo para reforzar las herramientas establecidas.



**Figura 8**

*Metodología aplicada en el desarrollo del trabajo*



Nota: Figura que explica la metodología seguida para afrontar la problemática de la Entidad.

### ***3.5.1 Etapa I: Acciones Preliminares***

En esta etapa se desarrolló acciones previas para ver la documentación, y marco de acción de la Unidad de Administración.

### **Actividad I: Revisión de actividades que efectúa la Unidad de Administración dentro de la Ejecución de los proyectos por Núcleos Ejecutores.**

Se verificó las funciones establecidas en los documentos normativos impartidos en la Entidad como: Manual de Operaciones y Funciones, Directiva General N°006-2015-VIVIENDA/SG denominada “Normas y procedimientos para el desarrollo de proyectos que se ejecutan a través de Núcleos Ejecutores por los programas del MVCS” y Guía para la Ejecución y Liquidación de Proyectos de los Centro de Servicios Tambos.

### **Actividad II: Recopilación de información para el análisis de datos.**

Fue necesaria la recolección de datos que permitió almacenar y analizar la información más importante, la misma que se realizó mediante las siguientes técnicas:

- **Observación:** Formar parte del equipo de Administración involucrado en la gestión de los proyectos permitió observar los hechos en el momento que ocurren y sin intermediarios, permitiendo estudiar los aspectos más relevantes de lo ocurrido en el período de tiempo del trabajo efectuado. Se observó la forma de gestión de los trámites administrativos a través del sistema SISMONITOR.
- **Recopilación Documental:** Se revisó documentación relacionada a la ejecución de obras mediante la modalidad de núcleos ejecutores (modalidad relativamente nueva), teniendo como modelos a la información contenida en las páginas de FONCODES, así mismo se recabó las Directivas y Guías de Ejecución desde el inicio de gestión por Núcleos Ejecutores.
- **Entrevista:** Se tuvo contacto directo con los involucrados en la gestión, a través de conversaciones interpersonales con preguntas dirigidas a los Coordinadores Regionales Técnicos, al Liquidador y Revisores Contables. Cabe resaltar que la Entidad convocó a los Coordinadores de proyectos que trabajaban a nivel nacional a una reunión en la Sede Central,

donde se tuvo la participación de cada uno de ellos mediante opiniones respecto a los procedimientos, avances e inconvenientes en la ejecución de los proyectos.

### ***3.5.2 Etapa II: Identificación de Problemática***

A fin de lograr mejoras y/o cambios significativos en un sistema, fue necesario conocer a fondo en qué situación se encontraba, ello como base para que las políticas o herramientas empleadas se encuentren dirigidas de una buena manera y se obtenga una variación significativa en los resultados.

#### **Actividad I: Análisis y diagnóstico de la situación**

La información insumo para el análisis fue al cierre del 2017 información de la base de datos Excel que contenía datos de los inicios de cada proyecto transferido del MVCS al MIDIS.

En esta etapa se desarrolló acciones de análisis y diagnóstico de la situación presentada, asimismo, mediante el diagrama de Ichikawa se identificó las causas de la problemática, pero a su vez se definió cual era el alcance desde la Unidad de Administración para brindar una solución o contribuir con ella.

#### **Actividad II: Organización de reuniones con los actores involucrados (jefes, Coordinadores) para afrontar la problemática.**

Es importante que los actores involucrados estén comprometidos formalmente en el establecimiento de mejoras ante la problemática que se presenta; Ante ello se convocó a reunión con representantes del área técnica y administrativa, donde se estableció los criterios y la información a reportar para las mejoras en el proceso, suscribiéndose un acta de participación en la reunión con los puntos tratados.

### ***3.5.3 Etapa III: Reportes de información y aplicación de herramientas***

#### **Actividad I: Exposición de resultados obtenidos**

Los resultados obtenidos fueron consolidados y mostrados a través de informes a la Unidad de Administración, ello a fin de que tenga la visión de la problemática identificada y se tome las acciones de mejora en base a datos certeros, buscando dar inicio al cambio, advirtiendo procesos deficientes y posibles riesgos.

#### **Actividad II: Reporte al Área Técnica y Dirección Ejecutiva, para la toma de acciones correspondientes.**

Para asegurar que la información y resultados obtenidos trasciendan, no solo se reportó al Área Técnica, si no que se buscó el apoyo y conexión administrativa a través de la Dirección Ejecutiva, ya que jerárquicamente repercute sobre el Unidad Técnica y puede gestionar mayor cumplimiento y adopción de medidas correctivas.

#### **Actividad III: Aplicación de control y seguimiento, así como el establecimiento de normativa para la liquidación de proyectos.**

Con los recursos disponibles (información y recursos humanos) se propuso un orden en las tareas y roles dentro del equipo de trabajo, ello a fin de controlar y dar seguimiento a los proyectos, facilitando monitorear su evolución. Las tareas se realizaron de forma repetitiva y se concentraron esfuerzos en la obtención de los mejores resultados posibles. Se buscó implementar la normativa base para liquidación técnica financiera y cierre de proyectos.

### 3.5.4 Etapa IV: Elaboración de un Plan de Trabajo para reforzar las herramientas establecidas

#### Actividad I: Fijación de fechas de reporte de información.

A fin de contar con información al cierre de cada mes, se dio disposiciones para la presentación de información, los medios y plazos.

#### Figura 9

*Cronograma de reporte de información para seguimiento a la ejecución y liquidación de proyectos.*

CRONOGRAMA DE REPORTE DE INFORMACIÓN PARA SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE PROYECTOS									
De: Unidad o Coordinación	A: Unidad o Coordinación	Actividad	dia 1	dia 2	dia 3	dia 4	dia 5	dia 6	del día 7 al día 30
Coordinación de Control Patrimonial	Coordinación de Contabilidad	1. Reporte de proyectos recepcionados, indicando tipo: Recepción parcial o total.							
Coordinación de Contabilidad	Coordinación de Tesorería	Adiciona a la información: 1. El estado de la Liquidación final de los convenios. 2. Consolida la información sobre el estado situacional de las Preliquidaciones. 3. Adjunta Fichas de Aprobación.							
Coordinación de Tesorería	Unidad de Administración	Consolida y adiciona a la información: 1. Devolución de garantía de supervisor y residente. 2. Cierre de Cuentas. 3. Reporte de Estado Situacional: Proyectos con recepción parcial, convenios pendientes de liquidar, convenios liquidados pendientes de devolución de garantías, proyectos aptos para efectuar liquidación, proyectos con liquidación técnica financiera.							
Unidad de Administración	Dirección Ejecutiva	Informe de Estado Situacional al cierre del mes que incluye recomendaciones.							
Unidad de Administración	Unidad de Plataformas de Servicios	Memorando de Estado Situacional al cierre del mes que incluye recomendaciones.							
Coordinación de Control Patrimonial, Coordinación de Contabilidad, Coordinación de Tesorería		Alimentación de información en el Cuadro de Control respecto a la ejecución de proyectos							

Nota: La figura muestra el cronograma impartido para reporte de información al cierre de cada mes, el cual fue consolidado y elevado a la Unidad de Administración por la Coordinación de Tesorería.

## **Actividad II: Realizar conciliaciones periódicas de información.**

Se concilió la información entre las Coordinaciones de Tesorería y Contabilidad, así como Control Patrimonial, posteriormente se solicitó a la Unidad Técnica realizar la revisión del reporte mensual e identificar de corresponder las diferencias en la información plasmada.

## **Actividad III: Evaluación del cumplimiento de objetivos**

La evaluación de cumplimiento de objetivos fue realizada trimestralmente y plasmada en el POI de la Entidad, a la cual se puede tener acceso por el portal de transparencia.

### **3.6 Funciones, Aplicación y Aportes del Profesional en la Entidad.**

#### ***3.6.1 Descripción de las Funciones Desempeñadas***

La profesional que suscribe el presente trabajo se desempeñaba inicialmente como Especialista en Gestión Bancaria y Tesorería y posteriormente como Analista de Egresos en la Coordinación de Tesorería de la Unidad de Administración, contratada para dar continuidad a las operaciones de la Entidad en su establecimiento como una Unidad Ejecutora nueva asumiendo desde el 2017, entre otros, las actividades relacionadas a la gestión bancaria de los proyectos ejecutados por Núcleos Ejecutores. La analista asumió las actividades descritas en la metodología como pilar fundamental para el desarrollo y guía del proceso, gestionando los recursos disponibles para el cumplimiento del trabajo asignado dentro de los tiempos y parámetros establecidos con la finalidad de contribuir a los objetivos de la Entidad.

**Tabla 2:**

Capacidades desarrolladas en la carrera y el desempeño en la organización.

<b>CURSOS</b>	<b>CAPACIDADES DESARROLLADAS</b>	<b>DESEMPEÑO EN LA ORGANIZACIÓN</b>
<b>Sociedad y Cultura Peruana</b>	Conocer diferentes realidades culturales y aplicar estrategias para mejorar la calidad de vida de la población.	Gestionar proyectos entendiendo la cultura en torno a las comunidades de zonas rurales y su participación con el Estado.
<b>Administración General</b>	Poseer actitud para la toma de decisiones efectivas y realizar propuestas de solución.	Discusión de problemas encontrados y toma de decisiones de mejora.
<b>Contabilidad General</b>	Aplicar los fundamentos de la Contabilidad.	Implementación de acciones de control en las actividades desarrolladas.
<b>Organización y Métodos</b>	Analizar el papel que cumple la función organización en la administración y gestión de las empresas	Aplicación de herramientas de mejora en la organización.
<b>Formulación y Evaluación de Proyectos</b>	Conocer sobre sistemas de inversión pública y proyectos.	Aplicar conocimientos en la fase de Ejecución y cierre de proyectos.
<b>Ética y ciudadanía</b>	Tomar decisiones éticas con mayor lucidez.	Actuar con ética en el desarrollo de las actividades.
<b>Liderazgo</b>	Forjar el carácter e inteligencia emocional	Manejo del equipo de trabajo.

*Nota:* Capacidades desarrolladas durante la carrera que permitieron realizar un buen desempeño en la Entidad, contribuyendo al logro de objetivos

### ***3.6.2 Aplicación de lo Aprendido en la Carrera Profesional***

El conocimiento adquirido durante la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial permitió a la profesional llevar a cabo el desarrollo del análisis situacional de la Entidad en lo que respecta a la ejecución de proyectos por Núcleos Ejecutores, permitiendo la aplicación de mecanismos de control a la gestión bancaria, otorgamiento y rendición de fondos públicos a los proyectos, apoyada por la formación recibida en los cursos como: Sociedad y Cultura, Contabilidad, Administración General, Organización y Métodos y Formulación y Evaluación de Proyectos, los cuales contribuyeron a tener una visión más profunda de los sistemas administrativos y

sociales, adquirir habilidades para aplicar herramientas administrativas en el ambiente laboral, saber cómo está conformada la Entidad, cuál es su estructura y como los proyectos contribuyen al desarrollo económico y social repercutiendo en el desarrollo del país. Asimismo la formación recibida en temas de liderazgo, comportamiento organizacional y negociación permitió gestionar y liderar el equipo de trabajo conformado, comprender las formas de trabajo en los diferentes niveles organizacionales (directivos, jefes de unidad, coordinadores, especialistas y analistas) y las necesidades de las personas que estaban relacionadas directa e indirectamente con la ejecución de los proyectos (las comunidades de las zonas rurales, rurales dispersas, pobres y extremadamente pobres).

**a. Contribución en la solución de la problemática**

La contribución profesional se dio a lo largo de todas las etapas, desde el análisis de la situación inicial, la identificación del problema, el enfoque de control impartido y la generación de normativa. Para la identificación de la problemática la profesional formó parte de un proceso de recopilación y manejo de información certera (haciendo uso de Excel para análisis de datos y realizando cuadros comparativos para la evaluación y toma de decisiones), con la aplicación de mayores controles se buscó dar avance a la ejecución, pero a su vez salvaguardando los recursos del estado (aplicando los principios de Contabilidad y Tesorería para la gestión de recursos públicos), asimismo se dio empuje para el desarrollo de normativas, y se informó de forma periódica a fin de que la unidad técnica tome decisiones más acertadas, logrando de esta forma dar avance a la ejecución de los proyectos direccionando a una rendición de cuentas que sustente los gastos efectuados mediante Liquidaciones de Convenios.

**b. Competencias y habilidades aplicadas en la solución de la problemática**

Las competencias y habilidades adquiridas en la formación profesional han permitido entender el ambiente organizacional, sus políticas de acción, efectuar el análisis del entorno y detectar la problemática, la participación profesional y aplicación de principios fundamentales de la administración en el planeamiento, dirección y control de la situación, tener una visión amplia



de la organización, y dirigir la ejecución de las mejoras planteadas, gestionar adecuadamente los recursos y medir el cumplimiento de objetivos. Todas las habilidades y competencias adquiridas fueron de gran soporte en la aplicación de la solución a la problemática que atravesaba la gestión de proyectos destacando los criterios adquiridos para identificar adecuadamente el problema y definir la mejor alternativa de solución, competencias adecuadas en la gestión de los recursos y los conocimientos para medir el desempeño de las actividades y procesos propios de la solución implementada, proyectando adecuadamente los beneficios que se aportaría a la empresa con la solución.

**c. Beneficio obtenido por la Entidad con la contribución del profesional**

La profesional al aplicar herramientas de gestión basadas en seguimiento y control permitió que la Entidad lleve un registro y monitoreo de los proyectos con información clara y oportuna, logró contar con mayor transparencia en las rendiciones de cuentas, con sustentos de gastos aprobados, reduciendo la posibilidad de ocasionar perjuicio económico al Estado. Asimismo, permitió contar con la capacidad de implementar oportunamente las recomendaciones efectuadas en las Auditorías.

Con la implementación de directivas de liquidación técnica financiera y liquidación de oficio de convenios, se logró la liquidación técnica financiera de 32 proyectos, lo cual permitió el cierre de proyectos en el Banco de Inversiones culminando con el ciclo de inversión de los proyectos, asimismo, el área de Control Patrimonial pudo dar de alta a los bienes patrimoniales de los proyectos de inversión aprobados.

Con la ejecución de actividades de mejora dentro de la gestión de los proyectos de Núcleos Ejecutores desde la Unidad de Administración se ha dado avance en la ejecución y liquidación de proyectos contribuyendo al cierre de brechas existentes ente la población más pobre y vulnerable del país y el resto de la población, logrando al cierre del 2019 la incorporación de nuevos Tambos a prestar servicios a la población.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 Resultados

#### *4.1.1 Actividades en las cuales interviene la Unidad de Administración dentro de la ejecución de los proyectos bajo la modalidad de NE.*

Se efectuó el Análisis de las funciones establecidas en el Manual de Operaciones en contraste con lo establecido en la Guía de Ejecución de Proyectos bajo la modalidad de Núcleos Ejecutores, los resultados respecto a las actividades realizadas se muestran a continuación:

**Tabla 3**

*Cumplimiento de actividades de la Coordinación de Contabilidad*

<b>Actividad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Monto (S/)</b>	<b>Fuente</b>
<b>Revisión y devengado de Expedientes de primer desembolso</b>	244	239.616.899,85	Registro SIAF
<b>Revisión y devengado de Expedientes de segundo desembolso</b>	18	1.338.652,38	Registro SIAF
<b>Aprobación de Preliquidaciones</b>	2236	169,942,614.63	Formatos 23
<b>Capacitación a los Núcleos Ejecutores (Reglamento de Comprobantes de Pago)</b>	244	-	Actas de Capacitación

*Nota:* Resultados en base a la revisión documental del avance de los 244 proyectos.

La verificación de las funciones de la Coordinación de Contabilidad, estuvieron en relación a lo establecido en el MOF y GUIA DE EJECUCIÓN, donde se puede resaltar, el registro y

control de las operaciones de la fase devengado, siendo para el caso de los proyectos de inversión, la revisión y el devengado de los expedientes de desembolsos efectuados a las cuentas de los Núcleos Ejecutores, asimismo, la revisión y aprobación de los aspectos contables de pre liquidaciones y/o liquidaciones finales, los resultados muestran que la coordinación de Contabilidad cumplió con desarrollar las actividades establecidas en los documentos normativos vigentes.

**Tabla 4**

*Cumplimiento de actividades de la Coordinación de Tesorería*

<b>Actividad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Monto (S/)</b>	<b>Fuente</b>
<b>Apertura de Cuentas</b>	244	-	Formatos Bancarios
<b>Giro de expedientes de primeros desembolsos</b>	244	239.616.899,85	Registro SIAF
<b>Giro de expedientes de segundos desembolsos</b>	18	1.338.652,38	Registro SIAF
<b>Registro de Firmas de titulares de cuentas</b>	488	-	Formatos Bancarios
<b>Gestión de Autorizaciones de Gastos</b>		210,549,868,65	Base de datos Excel
<b>Gestión de cierre de cuentas</b>	45	-	Base de datos Excel
<b>Reversión de montos no ejecutados</b>		186,074.90	Base de datos Excel

*Nota:* Resultados en base a la revisión documental del avance de los 244 proyectos.

Para el caso de la Coordinación de Tesorería, se verificó el cumplimiento del registro y control de las operaciones en la fase giro, para este caso, cumplió con efectuar las aperturas de cuentas a nombre de los Núcleos Ejecutores, así como el registro de firmas de los titulares de las mismas, a fin de realizar los desembolsos asignados a los proyectos.

Como está establecido dentro de sus funciones, es responsable de la apertura, manejo y cierre de las cuentas bancarias, en este caso, efectuó la apertura de cuentas, gestionó ante la Entidad bancaria los desbloques de las mismas para retiro de fondos mediante Autorizaciones de Gastos aprobadas por la Unidad Técnica, y realizó las reversiones a Tesoro Público de fondos no utilizados en la ejecución de proyectos, así como los cierres de las mismas.

**Tabla 5**

*Cumplimiento de actividades de la Coordinación de Control Patrimonial – Recepción de 65 tambos terminados.*

<b>Año de terminación</b>	<b>N° de Tambos recepcionados</b>	<b>N° de Actas de Entrega de Obra</b>	<b>N° de Actas de custodia de obra y/o equipamiento</b>
2015	2	2	2
2016	27	27	27
2017	36	36	36
<b>TOTAL ==&gt;&gt;</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>65</b>

*Nota:* Resultados en base a la revisión documental del avance de los 244 proyectos.

Respecto a la Coordinación de Control Patrimonial, dentro de sus funciones relacionadas a la ejecución de proyectos, está la recepción de obras. Se verificó que se Recepcionó 65 tambos terminados al cierre del 2017.

Los datos presentados mostraron el cumplimiento de las actividades relacionadas a la ejecución de proyectos en los cuales participaban las 3 coordinaciones pertenecientes a la Unidad de Administración. Si bien las actividades estaban definidas y los resultados cuantificados, mediante las comunicaciones interpersonales, se evidenció reclamos de parte de la Unidad Técnica respecto a los tiempos empleados en la ejecución de las actividades relacionadas a la gestión de Autorizaciones de Gastos y Aprobación de Preliquidaciones mensuales. Ante ello, se puede indicar, que los tiempos relacionados a la gestión bancaria no estaban definidos en la Guía de Ejecución, éstos dependían directamente de la gestión efectuada entre la Coordinación

de Tesorería y la entidad bancaria (los tiempos variaban dependiendo de la gestión interna en el banco), y este factor era cuestionado por la Unidad Técnica y respecto a los tiempos relacionados a la revisión y aprobación de preliquidaciones estos si estaban definidos, sin embargo, la Coordinación de Contabilidad excedía los plazos de revisión y aprobación establecidos en la Guía de Ejecución.

**Tabla 6**

*Tiempos en la ejecución de actividades de la Coordinación de Tesorería y Contabilidad*

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO ESTABLECIDO EN LA GUIA</b>	<b>TIEMPO REAL EJECUTADO</b>
<b>Apertura de Cuentas Bancarias</b>	NO INDICA (*)	2-5 DIAS
<b>Registro de firmas</b>	NO INDICA (*)	2-5 DIAS
<b>Desembolsos a cuentas bancarias</b>	NO INDICA (*)	2-5 DIAS
<b>Gestión de Desbloqueo de cuenta y Autorización de Gastos</b>	NO INDICA (*)	2 DIAS
<b>Cierre de cuenta</b>	NO INDICA (*)	15 DIAS
<b>Reversión de saldo no utilizado</b>	NO INDICA (*)	2 DIAS
<b>Revisión de preliquidaciones</b>	10 DIAS	> A 1 MES
<b>Aprobación de preliquidaciones</b>	AL CIERRE DE MES	> A 1 MES
<b>Aprobación de liquidación Final</b>	AL CIERRE DE MES	> A 1 MES

*Nota:* (\*) No se encuentra definido en la Guía de Ejecución por corresponder a tiempos empleados por la Entidad bancaria, no controlado directamente por la Entidad.

Mediante la Tabla 6 se muestra que el tiempo real ejecutado para el caso de la revisión y aprobación de las Preliquidaciones sobrepasa lo establecido, siendo este un punto crítico y necesario de mejorar, ello a fin de contar de forma oportuna con los documentos que sustentan los gastos aprobados.

#### **4.1.2 Estado situacional de los proyectos bajo la modalidad de Núcleos Ejecutores dentro del alcance de la Unidad de Administración.**

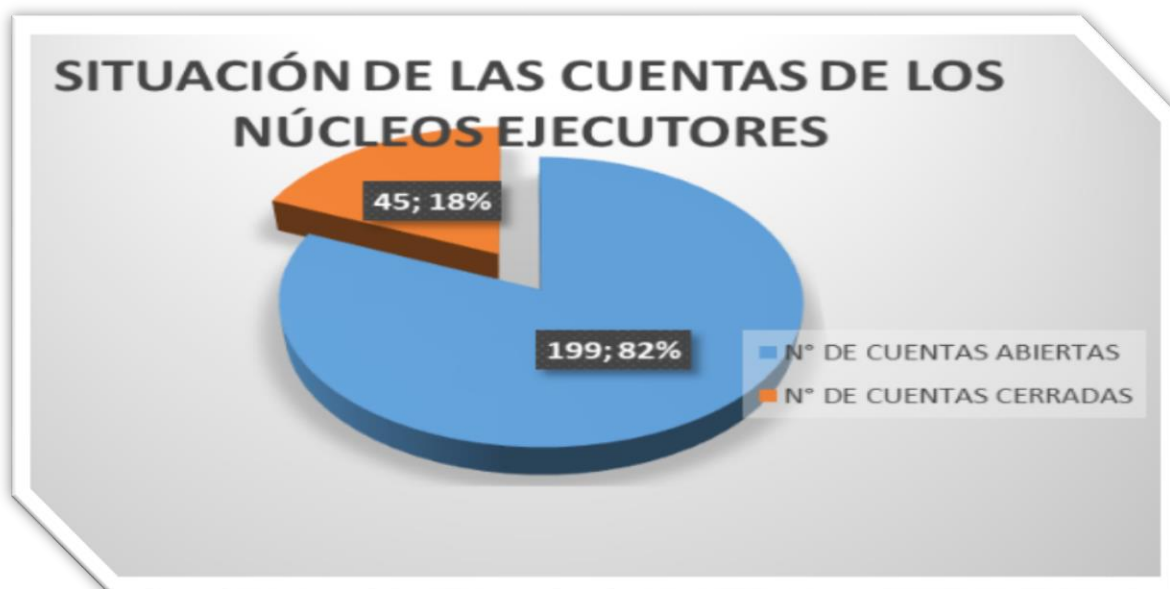
En el periodo oct - dic 2017, se realizó el ordenamiento de información trasladada por el MVCS lo cual sirvió de insumo para iniciar el proceso de análisis de estado situacional de los proyectos.

##### **a. Estado situacional de los proyectos en aspectos bancarios.**

La Gestión bancaria se desarrolló de acuerdo a los procedimientos establecidos en la Guía de Ejecución, en este aspecto se revisó el estado situacional de las cuentas bancarias y los recursos disponibles en las cuentas. Como resultado se obtuvo que de las 244 cuentas aperturadas a nombre de los Núcleos Ejecutores, al cierre del 2017 se contaba con 45 cuentas cerradas, lo cual indicaba que estos proyectos podrían ser liquidados.

##### **Figura 10**

*Estado situacional de las cuentas de los 244 proyectos ejecutados por Núcleos Ejecutores*

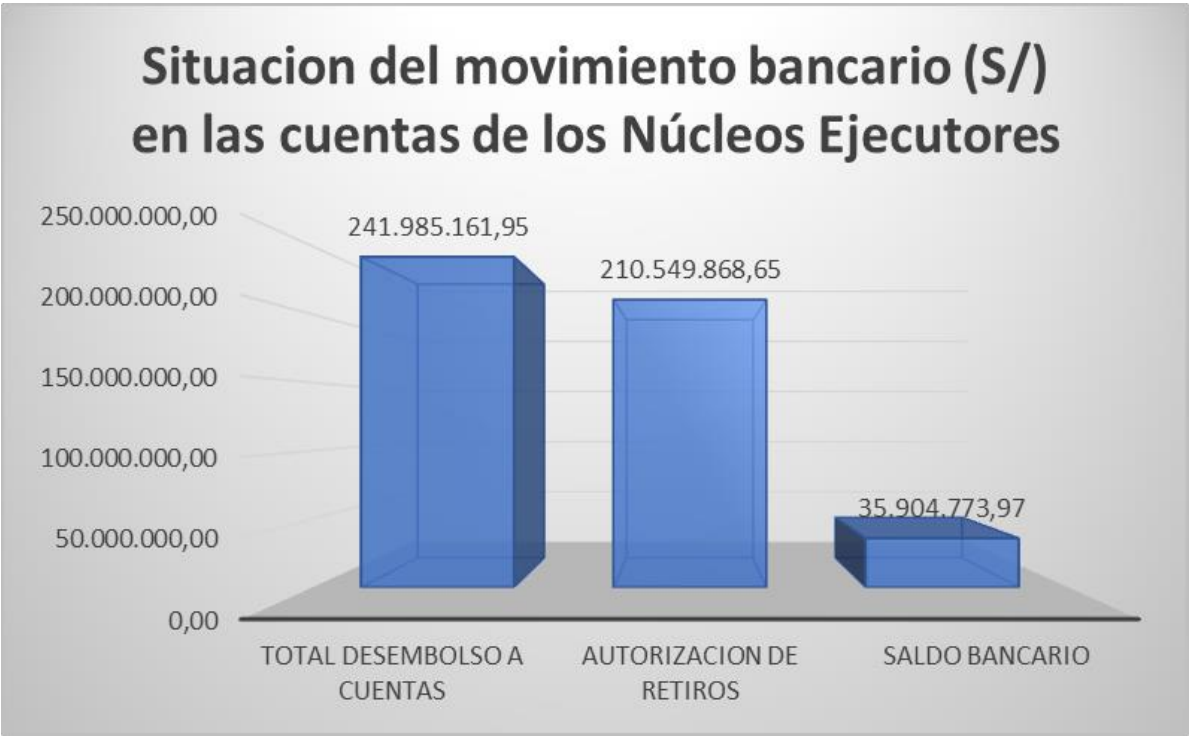


*Nota:* Las cuentas son cerradas cuando el proyecto está terminado y cuenta con el Acta de Terminación del proyecto.

Los recursos disponibles en las cuentas ascendían a S/ 35,904,773.97 (Treinta y cinco millones novecientos cuatro mil setecientos setenta y tres con 97/100 soles) los cuales correspondían a proyectos en ejecución, que si bien comparado con el presupuesto inicial otorgado de S/ 241,985,161.95 (Doscientos cuarenta y un millones novecientos ochenta y cinco mil ciento sesenta y uno con 95/100 soles) se mostraba en menor proporción, era un monto considerable pendiente de ejecutar, la información se muestra en la siguiente figura.

**Figura 11**

*Estado situacional del movimiento bancario en las 244 cuentas.*



*Nota:* Se muestra el monto del desembolso acumulado desde el 2015 al 2017

**d. Estado situacional de la ejecución de los proyectos.**

Los proyectos iniciaron su ejecución entre los años 2015 y 2016 mediante convenios firmados con una vigencia de 10 meses desde su suscripción hasta la Resolución de Aprobación de la Liquidación Final, luego de 2 años se tenía: 1 por ciento (02 proyectos) en condición de “NO

INICIA”, 72 por ciento (177 proyectos) en condición de “EJECUCIÓN” y 27 por ciento (65 proyectos) en condición de “TERMINADOS”.

### **Figura 12**

*Estado situacional de la ejecución de los 244 proyectos*



*Nota:* En la figura se puede notar que se cuenta con 65 proyectos terminados, posibles de ser liquidados, pero de acuerdo a la figura 10 solo se cuenta con 45 cuentas cerradas.

#### **e. Estado situacional de las Autorizaciones de Gastos y Rendiciones de cuentas Respecto a la Autorizaciones de Gastos**

Se efectuaron retiros con cargo a las Autorizaciones de Gastos Aprobadas (expedientes debidamente suscritos por el Núcleo Ejecutor y profesionales, conteniendo la lista de lo que se tiene que comprar o pagar para ejecutar el proyecto, colocando el monto por cada compra o pago y la suma total que se necesita retirar del banco.) por el monto de S/ 210,549,868.65 (Doscientos diez millones quinientos cuarenta y nueve mil ochocientos sesenta y ocho con 65/100 soles), contándose con S/ 169,942,614.63 (Ciento sesenta y nueve millones novecientos cuarenta y dos mil seiscientos catorce con 63/100 soles) aprobados mediante Formato N° 23 Ficha de Aprobación de Preliquidación. El 19.29 por ciento traducido en S/ 40,607,254.02 (Cuarenta millones seiscientos siete mil doscientos cincuenta y cuatro con 02/100 soles) estaban pendientes de aprobar.



**Tabla 7**

*Montos autorizados a los Núcleos Ejecutores y sus rendiciones de cuentas*

<b>Montos autorizados y sus rendiciones de cuentas al 31.12.2019</b>	<b>Monto (S/)</b>
Total, Autorizado	210,549,868.65
Total, de Preliquidaciones Aprobadas	169,942,614.63
<b>Monto de preliquidaciones por Aprobar</b>	<b>40,607,254.02</b>

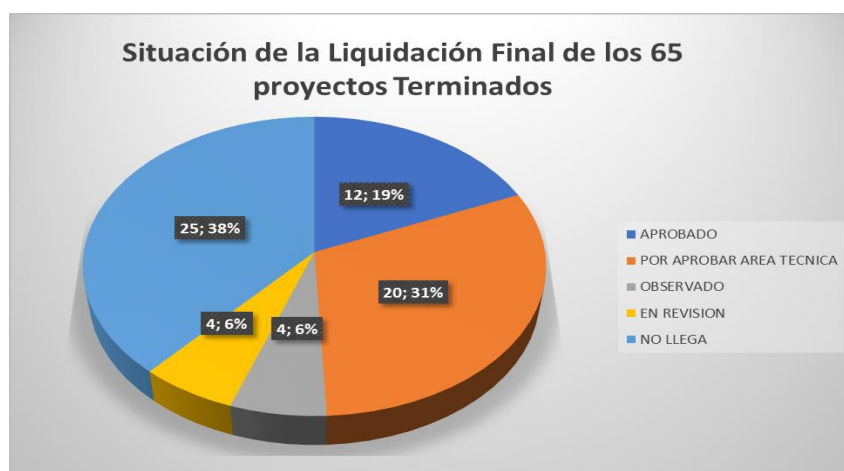
*Nota:* El total autorizado, representa al fondo retirado acumulado desde el inicio de ejecución de los proyectos, existiendo también un acumulado de S/ 40,607,254.02 por aprobar.

**f. Estado Situacional de la liquidación de convenio**

De los 65 proyectos en condición de “TERMINADOS”, el 19 por ciento contaba con liquidación de convenio “APROBADO” y el 81 por ciento se mostraba en las siguientes categorías:(20) por aprobar por el Área Técnica, (4) Observados, (4) En revisión por el área contable, (25) No llegan para su revisión y aprobación.

**Figura 13**

*Estado Situacional de la Liquidación Final de los 65 proyectos terminados*



*Nota:* Los datos muestran que hay un porcentaje alto de liquidaciones finales pendientes de aprobación por parte de la Unidad Técnica, sin ser atendidas.

### ***4.1.3 Causas de la demora en la ejecución y liquidación de proyectos bajo la modalidad de Núcleos Ejecutores***

A fin de tener mayor visibilidad del problema, se usó el diagrama de Ichikawa donde se esquematizaron las causas en la demora de ejecución y liquidación de proyectos, las cuales se agruparon en las siguientes categorías de acuerdo a los actores involucrados en la gestión del proyecto, ello con la finalidad de centrarse en la oportunidad de mejora desde la Unidad de Administración.

#### **a. Causas relacionadas a la Unidad de Administración:**

- Falta de control a las Autorizaciones de Gastos y Rendiciones de cuentas.
- Demora en la atención de Autorizaciones de Gastos atribuidas a la gestión ante la entidad bancaria.
- Demora en la aprobación de Preliquidaciones mensuales y Liquidaciones Finales.
- Falta de personal (revisores contables) para revisión y aprobación de preliquidaciones.
- Falta de información certera respecto al estado situacional de las preliquidaciones rendidas y por rendir.
- Falta de conciliación periódica de información entre las coordinaciones de Contabilidad y Tesorería, así como con la Unidad Técnica.

#### **b. Causas relacionadas a la Unidad Técnica:**

- Coordinadores Regionales con muchos proyectos asignados (20 proyectos c/u, cuando lo recomendable es 4 c/u), lo que impide llevar un adecuado control y monitoreo de los proyectos, hacer visita en campo, realizar los informes técnicos financieros del proyecto.
- Alta rotación de personal en el área técnica, lo que dificulta el control de los proyectos

**c. Causas relacionadas a los Núcleos Ejecutores:**

- Poco conocimiento de las normativas de ejecución de los proyectos.
- Difícil acceso a la información y comunicación con la Entidad.
- No cuentan con el apoyo técnico adecuado.

**d. Causas relacionadas a los Métodos, Tecnología y factores externos:**

- No se utiliza un sistema integrado de información.
- No se mantiene un sistema de comunicación efectiva entre los actores involucrados en la gestión del proyecto.
- Guía de ejecución compleja y con modificatorias no comunicadas de forma clara y oportuna.
- Los proyectos son ejecutados en lugares de muy difícil acceso, el traslado puede demorar días.
- Climas adversos, condiciones climatológicas que afectan la ejecución.
- Cambios políticos e inestabilidad de autoridades, lo que genera cambios de estrategias y políticas internas de trabajo.

***4.1.4 Herramientas de gestión que contribuyen al avance de ejecución y liquidación de proyectos.***

Desde la Unidad de Administración se buscó mejoras en los siguientes aspectos: (i) Tiempos empleados en la gestión de Autorización de Gastos y Aprobación de Preliquidaciones Mensuales. (ii) Control y seguimiento a los montos autorizados y montos aprobados. (iii) Establecimiento de normativa para Liquidaciones de Convenio.

a. **Herramientas aplicadas para mejorar los tiempos empleados en la gestión de Autorización de Gastos y Aprobación de Preliquidaciones Mensuales**

**- Revisión del producto financiero ofrecido por la entidad bancaria**

Se revisó las condiciones establecidas en la propuesta de trabajo con el banco contratado.

Se elaboró una propuesta mejorada para su validación

Se realizó reuniones de coordinación con los sectoristas para afianzar el trabajo y lograr reducción de tiempos.

**-Análisis comparativo de Servicios bancarios**

Se realizó una matriz de ofertas de servicios con 4 entidades bancarias, para determinar si existía otra Entidad que mejore el servicio a los Núcleos Ejecutores

**-Capacitación y seguimiento a los Núcleos Ejecutores**

El conocimiento del procedimiento que involucra la gestión de autorizaciones de gastos ante la Entidad bancaria es importante, ante ello se realizó una cartilla informativa con el recorrido del expediente y los plazos que involucra su atención, ello a fin de que los actores involucrados tengan claro los procedimientos y los tiempos. Se procedió con la capacitación respectiva.

**-Repotenciar el equipo de trabajo de la Coordinación de Contabilidad**

Para cumplir con la revisión y aprobación de las Preliquidaciones que se encontraban como pendientes en la Coordinación de Contabilidad, se contrató bajo la modalidad de orden de servicio a 4 revisores contables.

**b. Herramientas aplicadas para intensificar el Control y Seguimiento a los montos autorizados y montos aprobados**

**- Establecimiento de Control Interno a las Autorizaciones de Gastos remitidas a la Unidad de Administración**

Se optó por la aplicación de mayor control a los fondos otorgados, en merito a ello, a la llegada de la Autorización de Gastos, el expediente era trasladado a la Coordinación de Contabilidad, para emitir opinión sobre el estado situacional de las rendiciones de cuenta asociadas al proyecto, evaluando así la pertinencia de proceder con una nueva autorización.

De corresponder, se solicitó el estado de avance en los aspectos técnicos financieros de la obra, y un compromiso y/o cronograma de aprobación de preliquidaciones pendientes. Las autorizaciones de Gastos de cuyos proyectos no cumplían con contar con Fichas de Preliquidación aprobadas, serían solicitadas de forma excepcional con un informe técnico del Coordinador Regional Técnico debidamente justificado y Visto Bueno del Liquidador de Contabilidad, a este tipo de autorizaciones de gastos se les aplicó mayor revisión y control

Cada cierre de mes se emitió informes a la Unidad Técnica precisando las Autorizaciones de Gastos tramitadas, su situación de preliquidaciones y se recomendó tomar acciones para asegurar la aprobación de las mismas.

**-Aplicación de Control y Seguimiento a las Preliquidaciones y Liquidaciones Finales**

Se estableció un mecanismo de control de preliquidaciones aplicando 8 indicadores para identificar la situación de cada preliquidación de forma mensual, no solo se categorizó cada preliquidación, sino que se determinaron los montos asociados a cada categoría, los indicadores para diferenciar la situación de las preliquidaciones son los siguientes:

**Aprobado:** Cuenta con Formato 23 “Ficha de aprobación de Pre Liquidación”.

**Por aprobar Liquidadora:** Cuenta con informe de revisión contable conforme y con Informe Técnico Financiero que aprueba la pre liquidación, estando pendiente la elaboración de Ficha de parte de la Liquidadora.

**Observado Contablemente:** Los profesionales de la Coordinación de Contabilidad revisaron las Pre Liquidaciones y encontraron observaciones, dichas observaciones fueron entregadas a la Unidad Técnica con cargo al profesional a cargo.

**En revisión:** Se encuentra en revisión por los profesionales de la Coordinación de Contabilidad.

**No llega:** De acuerdo al control que maneja la Coordinación de Contabilidad, a la fecha no llega la Pre Liquidación.

**Por aprobar UPS:** La Pre Liquidación fue revisada y encontrada conforme por los profesionales de la Coordinación de Contabilidad, cuyo expediente fue entregado a la Unidad Técnica para su revisión técnico financiero, estando pendiente su aprobación.

**No Corresponde:** Los profesionales de la Unidad Técnica indicaron que no corresponde pre liquidación en el mes.

**Paralizado:** Los profesionales de la Unidad de Plataformas de Servicios indicaron que la obra se encuentra paralizada, por tanto, no corresponde pre liquidación en el mes.

Con la finalidad de efectuar el seguimiento, se estableció puntos a reportar al cierre de mes donde se llevó el control de los montos pendientes de rendir, finalmente el control y seguimiento era reflejado en el reporte de estado situacional mensual de los proyectos.

c. **Herramientas aplicadas a las Liquidaciones de Convenios y Liquidación Técnica Financiera**

## **Establecimiento de Normativa**

A fin de reflejar el estado real de los proyectos en los estados financieros del Programa, se estableció el “Procedimiento Liquidación Técnica Financiera y Cierre de Proyectos de Inversión del Programa PAIS” herramienta normativa que permitió el registro contable y patrimonial de las plataformas de servicios y los bienes patrimoniales que lo conforman, así mismo la gestión para el cierre de proyectos.

Se estableció el procedimiento “Liquidación de oficio de convenios suscritos con los Núcleos Ejecutores por el Programa Nacional PAIS” a aplicar para liquidar de oficio convenios suscritos entre el núcleo ejecutor y el programa, en casos fortuitos o fuerza mayor y cumpliendo con las siguientes condiciones : (i) Que la obra se encuentre concluida en su totalidad y prestando servicios, (ii) Cuando el Núcleo Ejecutor ha presentado la liquidación final del Convenio, el programa formule observaciones que no han sido levantadas por el núcleo dentro del plazo establecido en el requerimiento, o cuando este no haya presentado la liquidación final del convenio.(iii) cuando se encuentre con carta del NE invocando la causal para el inicio de la liquidación de oficio.

### **4.2 Contribución de las herramientas en el avance de ejecución y liquidación de proyectos ejecutados bajo la modalidad de NE.**

#### **a. Herramientas aplicadas para mejorar los tiempos empleados en la gestión de Autorización de Gastos y Aprobación de Preliquidaciones Mensuales**

##### **-Revisión del producto financiero ofrecido por la entidad bancaria**

El seguimiento constante efectuado a través de los sectoristas, permitió lograr la gestión de Autorizaciones de Gastos en tiempos oportunos (dentro del mismo día), así como gestionar registro de firmas, bloqueos, desbloqueos y cierres de cuentas en tiempos más reducidos.

**Tabla 8***Tiempos empleados luego de la evaluación de la propuesta*

<b>Actividad</b>	<b>Tiempo inicial ejecutado</b>	<b>Tiempo luego de la revisión efectuada</b>
<b>Apertura de cuentas bancarias</b>	2-5 días	2 días
<b>Registro de firmas</b>	2-5 días	2 días
<b>Desembolso a cuenta bancarias</b>	2-5 días	2 días
<b>Gestión de desbloqueo y Autorización de Gastos</b>	2 días	1 día
<b>Cierre de cuenta</b>	15 días	5 días
<b>Cheque para reversión de saldo no utilizado</b>	2 días	1 día

*Nota:* Se evidencia la reducción de los tiempos empleados en la gestión bancaria.

#### **-Análisis comparativo de Servicios bancarios**

Se identificó que en el mercado existía otra entidad que mejoraba las condiciones financieras, brindaba más agilidad en los tramites y contaba con agencias a nivel nacional que prestaban atención para retiros incluso los sábados, si bien no se efectuó el cambio y traslado de fondos de los proyectos en ejecución, la nueva entidad bancaria fue considerada para llevar la gestión de recursos financieros con futuros proyectos.

#### **-Capacitación y seguimiento a los Núcleos Ejecutores**

Se logró que los Núcleos Ejecutores entiendan el proceso de gestión de Autorizaciones de Gastos desde su llegada a la Unidad Administrativa, ello a fin de que realicen su traslado a la ciudad una vez gestionada la Autorización, efectuado el desbloqueo de cuenta y comunicado formalmente a la Unidad Técnica, sepan usar los formatos para el retiro y los mecanismos de retiros de fondos y gestión de fondos ( pagos con transferencias, cheques, cartas ordenes, etc...) y reduzcan el tiempo de espera en las agencias.



## **-Repotenciar el equipo de trabajo de la Coordinación de Contabilidad**

Con la contratación de 04 revisoras contables, se logró la aprobación de 70 expedientes de Preliquidaciones, con lo cual se cumplió con reducir los montos pendientes de aprobación

### **b. Herramientas aplicadas para intensificar el Control y Seguimiento a los montos autorizados y montos aprobados**

#### **Establecimiento de Control Interno a las Autorizaciones de Gastos remitidas a la Unidad de Administración**

De la aplicación del procedimiento de control interno, se logró salvaguardar el uso de recursos, ya que del otorgamiento de fondos en mérito a las Autorizaciones de Gastos se espera que estas sean rendidas, ello a fin de otorgar nuevos recursos, siendo necesario tener el respaldo físico de ejecución de obra y documental mediante comprobantes de pago válidos.

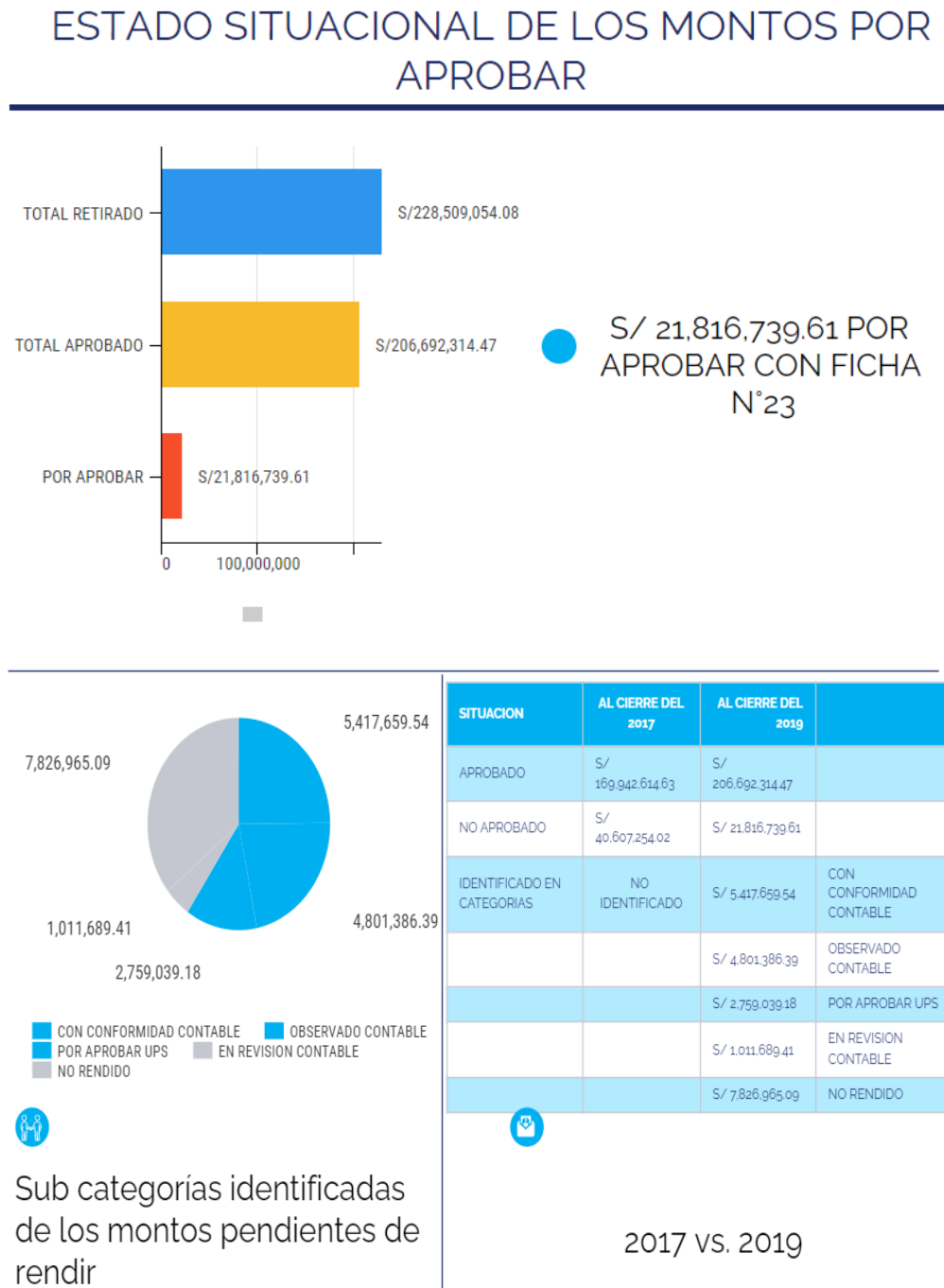
#### **Aplicación de Control y Seguimiento a las Preliquidaciones y Liquidaciones Finales**

Con la aplicación de control y seguimiento a las Preliquidaciones y Liquidaciones Finales, se pudo determinar los montos reales pendientes de rendir y cuál era su situación (estado y ubicación del expediente), conllevando a la búsqueda de la aprobación de aquellos expedientes que estaban dispersos con observaciones factibles de ser subsanadas que al ser identificados se procedían a ser aprobados.

Se logró disminuir el monto por aprobar acumulado de 40,607,254.02 (Cuarenta millones seiscientos siete mil doscientos cincuenta y cuatro con 02/100 soles) a 21,816,739.61 (Veintiún mil ochocientos dieciséis mil setecientos treinta y nueve con 61/100 soles) e identificar este monto por categorías lo cual permitió hacer mayor seguimiento al tener identificado donde se encontraba el expediente y cuál era su condición para gestionar su aprobación.

**Figura 14**

*Estado Situacional de los Montos por Aprobar*



*Nota:* Se muestra el nuevo monto por aprobar y el desagregado por categorías, lo que permitió enfocarse en aquellos montos posibles de ser aprobados “Por aprobar UPS” y “Con Conformidad Contable”

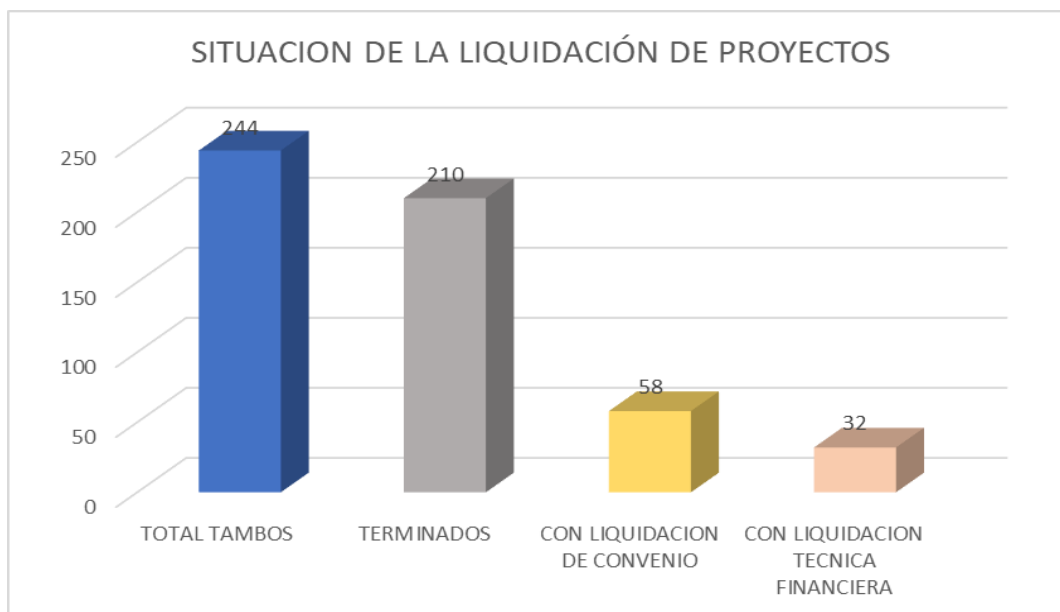
**c. Herramientas aplicadas a las Liquidaciones de Convenios y Liquidación Técnica Financiera**

Con el establecimiento de la normativa, se pudo dar las directrices e impulsar la liquidación de los convenios de proyectos terminados, se liquidaron 58 convenios y se identificó 48 liquidaciones finales presentadas y en proceso de revisión y aprobación.

Respecto a la Liquidación Técnica Financiera, en el 2017 se contaba con 1 sola LTF por modalidad de Núcleos Ejecutores liquidada en el MVCS, en el Programa se aprobaron 31 LTF, lo cual permitió que el área de Control Patrimonial de alta a los bienes patrimoniales.

**Figura 15**

*Estado situacional de la liquidación de proyectos*



*Nota:* Se muestra que al cierre del 2019 se terminaron 210 Tambos, se aprobaron 58 Liquidaciones de Convenio y 32 Liquidaciones Tecnicas Financieras.

## 4.2 Discusión

La ley N°30533 de 2017 que autoriza al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento a realizar intervenciones a través de Núcleos Ejecutores en su Artículo 6 , respecto a la administración de los recursos financieros indica que “los representantes de los Núcleos Ejecutores, son los responsables de la gestión del proyecto y administran directamente los recursos financieros que les sean transferidos por el Ministerio o Programas, siendo responsables civil y penalmente por el empleo de los mismos”, a su vez, establece que es obligación de la Entidad, prestar asistencia técnica, hacer verificación y seguimiento del trabajo a cargo de los Núcleos Ejecutores y realizar el monitoreo financiero que corresponda.

Ante lo indicado y con los resultados obtenidos se evidenció que si bien la Entidad cumplió con el establecimiento de las normativas correspondientes para la ejecución de los proyectos, (Directiva General N°006-2015-VIVIENDA/SG y Guía para la Ejecución y Liquidación de proyectos de los Centros de Servicios Tambos), los Coordinadores Regionales Técnicos, responsables de realizar el control, seguimiento y monitoreo financiero a los Núcleos Ejecutores venían incumpliendo con la función asignada, ello se vio reflejado en los resultados al cierre del 2017 donde se mostró que 65 proyectos estaban terminados, solo 45 cuentas habían sido cerradas de ello se contaba con 12 liquidaciones de convenio aprobados, así mismo el alto monto acumulado por rendir ascendente a S/ 40,607,254.02, evidenciaba una falta de control por parte de la Unidad Técnica.

Por tanto, en merito a que la Unidad de Administración participa en los procesos de Gestión de Autorización de Gastos y Aprobación de Preliquidaciones mensuales, consideró pertinente intervenir en el control y seguimiento dentro de las actividades que la involucran a fin dar continuidad a la ejecución buscando reducir riesgos y salvaguardar los recursos públicos.

Asimismo, luego de detectado que los plazos de atención de Autorizaciones de Gastos por parte de la Entidad Bancaria y los plazos de aprobación de Preliquidaciones y Liquidaciones finales

por parte de la Coordinación de Contabilidad, jugaban un papel importante en la ejecución, conllevó a buscar mejoras a fin de contribuir con la ejecución y garantizar la liquidación oportuna de los proyectos.

Las herramientas aplicadas a la gestión bancaria como revisión del producto financiero ofrecido y elaboración del cuadro comparativo con otras Entidades del sector Financiero, permitieron proponer mejoras a la gestión llevada a cabo con el banco contratado, intensificando el control y seguimiento a los tramites remitidos para atención, logando reducción en los tiempos de atención para trámites de Apertura de Cuentas, Registros de Firmas, Modificación de Titulares y Cierres de Cuentas, disminuyendo así el periodo de atención de 5 días a 2 días útiles y en el caso de Autorizaciones de Gastos la atención para el retiro bancario en el mismo día. Asimismo, permitió ver otra opción de trabajo con una Entidad Financiera distinta que prometía mejorar el servicio bancario para los nuevos proyectos a ser ejecutados por Núcleos Ejecutores.

De la aplicación del procedimiento de control interno a las Autorizaciones de Gastos, se logró salvaguardar más el uso de los fondos públicos, ya que del otorgamiento de fondos en merito a las Autorizaciones de Gastos se espera que los gastos efectuados sean rendidos previo a otorgar nuevos recursos, siendo necesario tener el respaldo físico de ejecución de obra y documental mediante comprobantes de pago válidos y aprobados, tal es así que con la aplicación de control se logró ejercer mayor presión en los responsables de la presentación, revisión y aprobación de preliquidaciones, de lo contrario su nuevo requerimiento de recursos no procedería.

Con las acciones tomadas, la Coordinación de Tesorería evidencia la aplicación de los principios del Sistema Nacional de Tesorería “Eficiencia y Prudencia”, ante la búsqueda del manejo de los Fondos Públicos minimizando los costos asociados a su administración, buscando el uso eficiente de los fondos públicos y reduciendo posibles riesgos.

Con la aplicación de control y seguimiento a las Preliquidaciones y Liquidaciones Finales, y elaboración de reportes de estado situacional mensual, se evidencia que, la Coordinación de

Contabilidad aplica los principios contables establecidos haciendo énfasis en Integridad, Oportunidad y Transparencia, al llevar el registro sistemático de la totalidad de los hechos financieros y económicos. relacionados a los proyectos, asimismo tiene el procesamiento y presentación de la información contable en el momento y circunstancias debidas, contribuyendo a la toma óptima de decisiones, y a la aplicación de las acciones de control y fiscalización.

Se evidencia como la Unidad de Administración del Programa PAIS a través de sus coordinaciones, interviene en el control y monitoreo de los recursos otorgados en aplicación de los principios de los sistemas administrativos de Estado definidos a través de la Ley N°29158 de 2007 buscando” regular la utilización de los recursos públicos, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso”, aun cuando es el área técnica quien por normativa esta designado para tal fin.

Asimismo, llevar el control de la información, estado bancario y estado situacional de los montos rendidos y por rendir permiten tener una mejor visión del estado de los proyectos y tomar decisiones más efectivas, lo cual concuerda con lo indicado por Paico (2019) y Barja (2019) cuando precisan que teniendo información oportuna permite a los diferentes niveles de gobierno, contar con un mecanismo de toma de decisiones adecuadas a fin de garantizar el cumplimiento de los compromisos asumidos, asimismo, Salazar (2020) quien en su informe identifica la necesidad de tener una herramienta para la administración, control y seguimiento de información actualizada, si los actores lo hacen de acuerdo a sus compromisos se puede tener un buen sistema de información para hacer seguimiento y control, permitiendo detectar problemas, retrasos o anomalías a tiempo para poder darles una respuesta oportuna.

La aplicación de herramientas como control, seguimiento, evaluación del trabajo efectuado, así como el establecimiento de normativas que brinden directrices claras a los procedimientos contribuyen al avance de ejecución de proyectos, tal como lo menciona Carita (2019) donde identifica que gran parte de las entidades públicas ejecutan obras que aún culminadas, incumplen con la normativa para liquidar, para lo cual recomienda la intervención en el control interno para levantar e identificar los proyectos de inversión pública no concluidos.

Aun cuando la gestión de proyectos bajo la modalidad de núcleos ejecutores tiene un camino de éxito en las zonas rurales y rurales dispersas, es necesario el seguimiento y control continuo de parte de la Entidad para asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados, concordando con la investigación de Fernández (2019) donde menciona que las etapas críticas son la liquidación de obras, la de planeación y operativa, resaltando que es necesario aplicar estrategias y herramientas de apoyo técnico y social hacia los Núcleos Ejecutores a fin de no afectar la calidad de participación en la gestión de los proyectos y conservar la eficiencia y eficacia de éstos.

## V. CONCLUSIONES

1. Las herramientas de gestión implementadas en la Unidad de Administración, contribuyeron satisfactoriamente al avance en la ejecución y liquidación de proyectos bajo la modalidad de Núcleos Ejecutores.
2. La identificación de las actividades realizadas por los actores involucrados en la gestión de proyectos, permitió reconocer las responsabilidades asignadas a cada actor y ver su estricto cumplimiento, ante ello, se detectó que los tiempos de gestión de Autorizaciones de Gastos y Aprobación de Preliquidaciones mensuales excedían lo establecido y pudo efectuarse las mejoras correspondientes.
3. El análisis de estado situacional efectuado, permitió “tomar una fotografía en un momento determinado” obteniendo la situación real de la ejecución de proyectos, evidenciando la existencia de proyectos con retiros consecutivos sin contar con Preliquidaciones aprobadas, permitiendo el establecimiento de herramientas de control a las Autorizaciones de Gastos y el seguimiento a las Preliquidaciones en salvaguarda de los recursos públicos, logrando reducir el monto no rendido de S/ 40,607,254.02 a S/ 21,816,739.61, y categorizar los montos no rendidos para buscar su aprobación.
4. La identificación de causas en la demora de ejecución y liquidación de proyectos, permitió definir los puntos a mejorar dentro de los procesos que involucra a la Unidad de Administración, para el caso de las Autorizaciones de Gastos mejorar la gestión bancaria y para el caso de las Preliquidaciones repotenciar el equipo de revisión contable.
5. El establecimiento de acciones, procedimientos y métodos para realizar las actividades dentro de la Unidad de Administración, permitió una gestión eficaz, eficiente y ética contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la Entidad.



6. La implementación de directivas aportó las directrices a seguir, determinando los procedimientos y acciones a realizar para el cierre formal de los proyectos terminados lo cual se ve reflejado en 32 proyectos con liquidación técnica financiera.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Considerando que la Entidad ha concluido el periodo de transferencia y establecimiento como una nueva Unidad Ejecutora, es recomendable buscar la mejora continua en los procesos, estableciendo dentro de su presupuesto recursos financieros que apoyen a la adquisición de programas que automaticen la información de los proyectos en una data única que pueda ser consultada por cualquiera de los actores involucrados, a fin de brindar soporte a la ejecución de proyectos en todas sus etapas.
2. Revisar periódicamente el cumplimiento de las actividades de acuerdo a lo establecido en la normativa aplicable a la ejecución de los proyectos, y efectuar la inducción correspondiente al personal nuevo que se contrata para formar parte del equipo de trabajo relacionado a la gestión de proyectos.
3. Efectuar revisiones periódicas del estado situacional de los proyectos en la Unidad de Administración y realizar conciliaciones con la Unidad Técnica, a efectos de ver los avances y las dificultades encontradas.
4. Conformar un equipo de revisión contable sólido, con personal estable que pueda asumir la revisión de expedientes de Preliquidación y Liquidación Final y ejecutarlos en los tiempos establecidos, y para el caso de la Gestión Bancaria buscar mejoras con la Entidad Financiera contratada.
5. Evaluar las acciones, procedimientos y métodos adoptados, los cuales deben ser ajustados de acuerdo a la situación detectada.
6. Efectuar la revisión de la normativa aplicable a la gestión de proyectos de manera conjunta entre la Unidad Técnica y la Unidad de Administración a fin de exponer las mejoras en los procesos y lograr el cumplimiento de los objetivos de la Entidad.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barja Ñaupari, J.R. (2019). *Aplicación web para el seguimiento y control de proyectos de inversión pública en la Municipalidad Provincial de Purús*. [Tesis de Pregrado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. Repositorio Institucional – Universidad Inca Garcilaso de la Vega. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/4285>

Capcha Veliz, E.L. y Castillo Ore, A. (2021). *Análisis y propuesta para agilizar la liquidación técnico financiera de obras públicas ejecutadas por la modalidad administración directa en la Municipalidad Distrital de Huayllay*. [Tesis de Maestría, Universidad Continental]. Repositorio Institucional – Universidad Continental. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/9628>

Carita Pari, M.J. (2019). *La aplicación de la normativa en las liquidaciones financieras de los proyectos de inversión pública ejecutados en las Universidades Nacionales de la Región Puno en los periodos 2017-2018*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional – Universidad Nacional del Altiplano. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/13529>

Cauqueva, J. (2007). *Guía de elaboración de diagnósticos*. [Archivo PDF] <http://www.cauqueva.org.ar/archivos/gu%EDa-de-diagn%F3stico.pdf>

Contraloría General de la República del Perú (2019). *Reporte de Obras paralizadas 2019*[Archivo PDF]. [https://doc.contraloria.gob.pe/estudios-especiales/documento\\_trabajo/2019/Reporte\\_Obras\\_Paralizadas.pdf](https://doc.contraloria.gob.pe/estudios-especiales/documento_trabajo/2019/Reporte_Obras_Paralizadas.pdf)

Contraloría General de la República. (2014). *Marco conceptual del Control Interno*. [https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/control\\_interno/documentos/Publicaciones/Marco\\_Conceptual\\_Control\\_Interno\\_CGR.pdf](https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/control_interno/documentos/Publicaciones/Marco_Conceptual_Control_Interno_CGR.pdf)

Decreto Legislativo 1252 de 2016, Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y Deroga la Ley 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública. 01 de diciembre de 2016. Diario Oficial N° 605466.

Decreto Legislativo 1438 de 2018. Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Contabilidad. 16 de setiembre de 2018. Diario Oficial El Peruano N°46

Decreto Legislativo N°1441 de 2018. Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Tesorería. 16 de setiembre de 2018. Diario Oficial El Peruano N°71.

Decreto Ley 26157 de 1992. Ley del Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social - FONCODES. 29 de diciembre de 1992.

Decreto Supremo N° 012 de 2016 [Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social]. Por el cual se aprueba la transferencia del Programa Nacional Tambos del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. 17 de diciembre de 2016.

Decreto Supremo N°013 de 2017 [Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social]. Por el cual se establece el Programa Nacional “Plataformas de Acción para la Inclusión Social – PAIS” sobre la base del Programa Nacional Tambos. 07 de setiembre de 2017.

*Evaluación del estado situacional de las entidades públicas.* Anónimo. (15 de noviembre de 2017). <https://infopublic.bpaprocorp.com/informes-tecnicos-legales/evaluacion-del-estado-situacional-de-las-entidades-publicas#:~:text=El%20Estado%20Situacional%2C%20es%20la,con%20los%20objetivos%20de%20creaci%C3%B3n%2C>

Fernández Castillo, J.R.T. (2019). *Programas de Gestión estratégica para la ejecución de obras mediante la modalidad de Núcleos Ejecutores en el Programa Nacional de Saneamiento Rural – PNSR*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. Repositorio Institucional – Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. <https://hdl.handle.net/20.500.12893/5905>

Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. (23 de abril de 2020). *Núcleo Ejecutor: Modelo exitoso de gestión de proyectos en comunidades rurales*. <https://www.gob.pe/institucion/foncodes/noticias/214885-nucleo-ejecutor-modelo-exitoso-de-gestion-de-proyectos-en-comunidades-rurales>

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Ley 27785 de 2002. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. 23 de julio de 2002. Diario Oficial N° 226885.

Ley 29158 de 2007, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. 20 de diciembre de 2007. Diario Oficial el Peruano N°360404.

Ley 29230 de 2008. Ley que impulsa la Inversión Pública Regional y Local con participación del sector privado. 20 de mayo de 2008. Diario Oficial N° 372476.

Ley 30114 de 2013. Ley de Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2014. 02 de diciembre de 2013. Diario Oficial el Peruano N°508144

Ley 30533 de 2017. Ley que autoriza al ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento a realizar intervenciones a través de Núcleos Ejecutores. 8 de enero de 2017. Diario Oficial el Peruano N° 2

Martínez Trelles, A. (2015). *Manual de Los Sistemas Administrativos del Sector Público*. Gaceta Jurídica S.A.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). *¿Qué es una directiva?*  
[https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=100357&view=article&catid=60&id=126&lang=es-ES](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100357&view=article&catid=60&id=126&lang=es-ES)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). *Ciclo del Proyecto*.  
[https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=100674&view=article&catid=193&id=876&lang=es-ES](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100674&view=article&catid=193&id=876&lang=es-ES)

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2011). *Núcleo Ejecutor: Experiencia de Gestión de Proyectos por la Comunidad y sus Representantes*. Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2017). *Guía para representantes del Núcleo Ejecutor Ejecución y Liquidación de Proyectos*. J&N Inversiones Gráficas.

Paico Jaime, J.C. (2019). *Aplicación Web para el control financiero de proyectos de inversión pública, bajo la modalidad de Núcleos Ejecutores, en el Programa Nacional de Saneamiento Rural* [Tesis de Pregrado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. Repositorio Institucional – Universidad Inca Garcilaso de la Vega.  
<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/5070>

Pereira, C. (2019). *Control interno en las empresas Su aplicación y efectividad*. (1era ed.).  
[https://books.google.com.pe/books?id=xM\\_DDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=xM_DDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Remuzgo, F. (2005). *Diagnóstico situacional de la Empresa*. [Archivo PDF].  
[http://geco.mineroartesanal.com/tiki-download\\_wiki\\_attachment.php?attId=371](http://geco.mineroartesanal.com/tiki-download_wiki_attachment.php?attId=371)

Resolución de Secretaría General 007 de 2015[Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento]. Por la cual se aprueba la Directiva N°006-2015-VIVIENDA/SG “Normas y Procedimientos para el desarrollo de proyectos que se ejecutan a través de Núcleos Ejecutores por los Programas del Ministerio de Vivienda, construcción y Saneamiento”. 23 de marzo de 2015.

Resolución Directoral 041 de 2017[Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social]. Por la cual se aprueba la adecuación de la “Guía para la Ejecución y Liquidación de Proyectos de los Centros de Servicios Tambos”. 25 de mayo de 2017.

Resolución Ministerial 263 de 2017[Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social]. Por la cual se aprueba el Manual de Operaciones del Programa Nacional Plataformas de Acción para la Inclusión Social -PAIS.27 de noviembre de 2017.

Revista Espacios. (2020). *Importancia del diagnóstico situacional de la empresa*, Volumen41.Art2,11-23.  
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n40/a20v41n40p02.pdf>

Salazar Duque, C.A. (2020). *Formulación de una herramienta para la Administración y manejo de información relacional, pertinente al seguimiento de la ejecución de obras y contratos celebrados en la Gerencia de Servicios Públicos Gobernación de Antioquía*. [Informe de práctica, Universidad de Antioquía]. Repositorio Institucional – Universidad de Antioquía. <https://hdl.handle.net/10495/15164>

Saldías Schnorr, A.A. (2014). *Uso de herramientas de gestión para mejorar la ejecución de proyectos de inversión Caso de estudio: Proyecto Hidroeléctrico MISICUNI*. [Memoria Laboral, Universidad Mayor de San Andrés]. Repositorio Institucional –Universidad Mayor de San Andrés. <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/9841>

Schwarz, M. (2018). *Breve historia de las herramientas de Gestión* [Archivo PDF]. [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/7100/Schwarz\\_Max\\_breve%20historia%20herramientas%20gestion.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/7100/Schwarz_Max_breve%20historia%20herramientas%20gestion.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

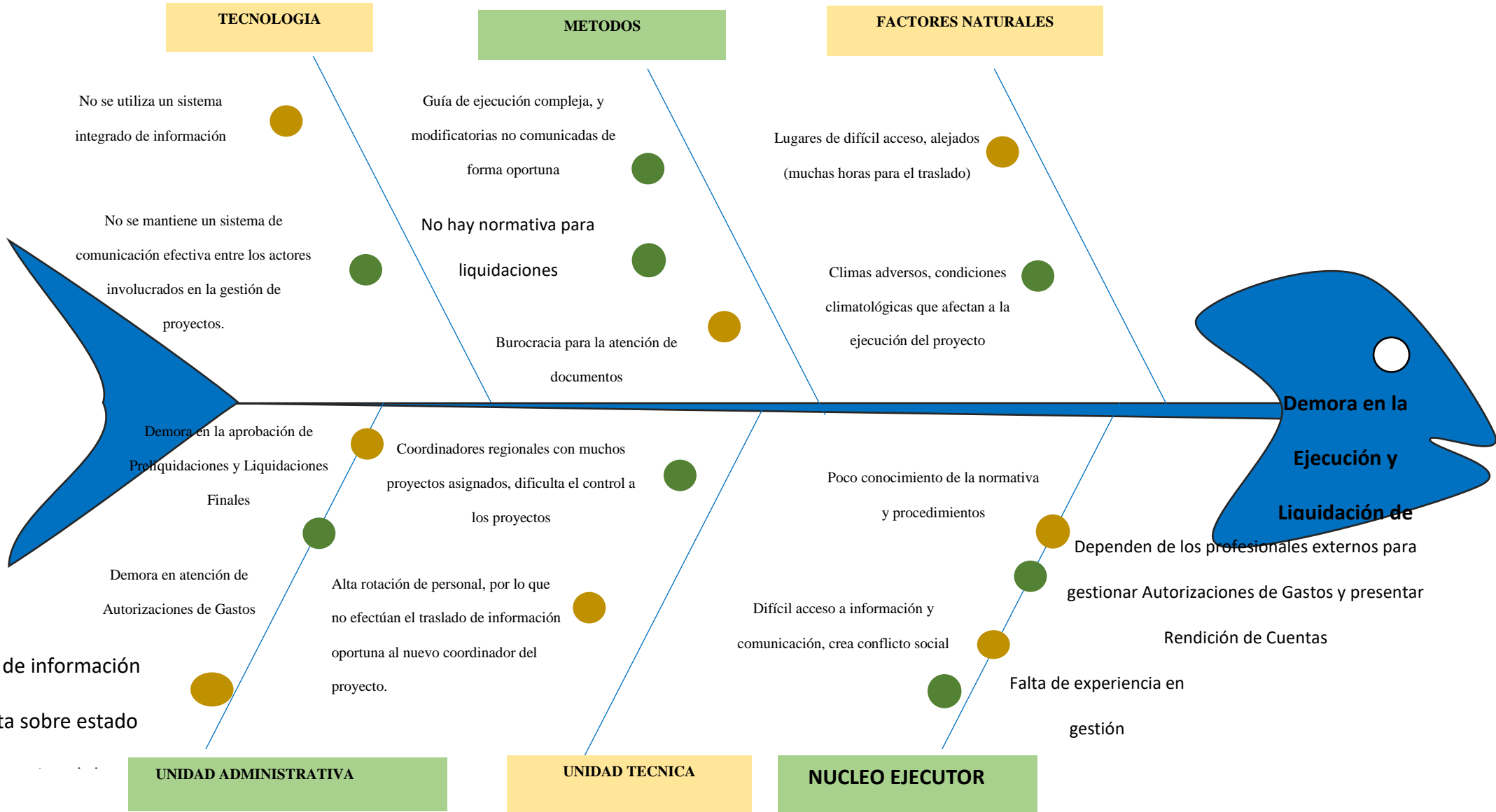
Soria Martín, J. (2018). *Ejecución de obras bajo las modalidades de administración directa y contrata en el Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, 2017*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional – Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/26061>

Trigueros Estrada, P. (2014). *Diagnóstico empresarial de las MIPYMES de Agro-Servicios ubicados en asunción MITA y el Progreso, Jutiapa*. [Tesis de Pregrado, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio Institucional – Universidad Rafael Landívar.



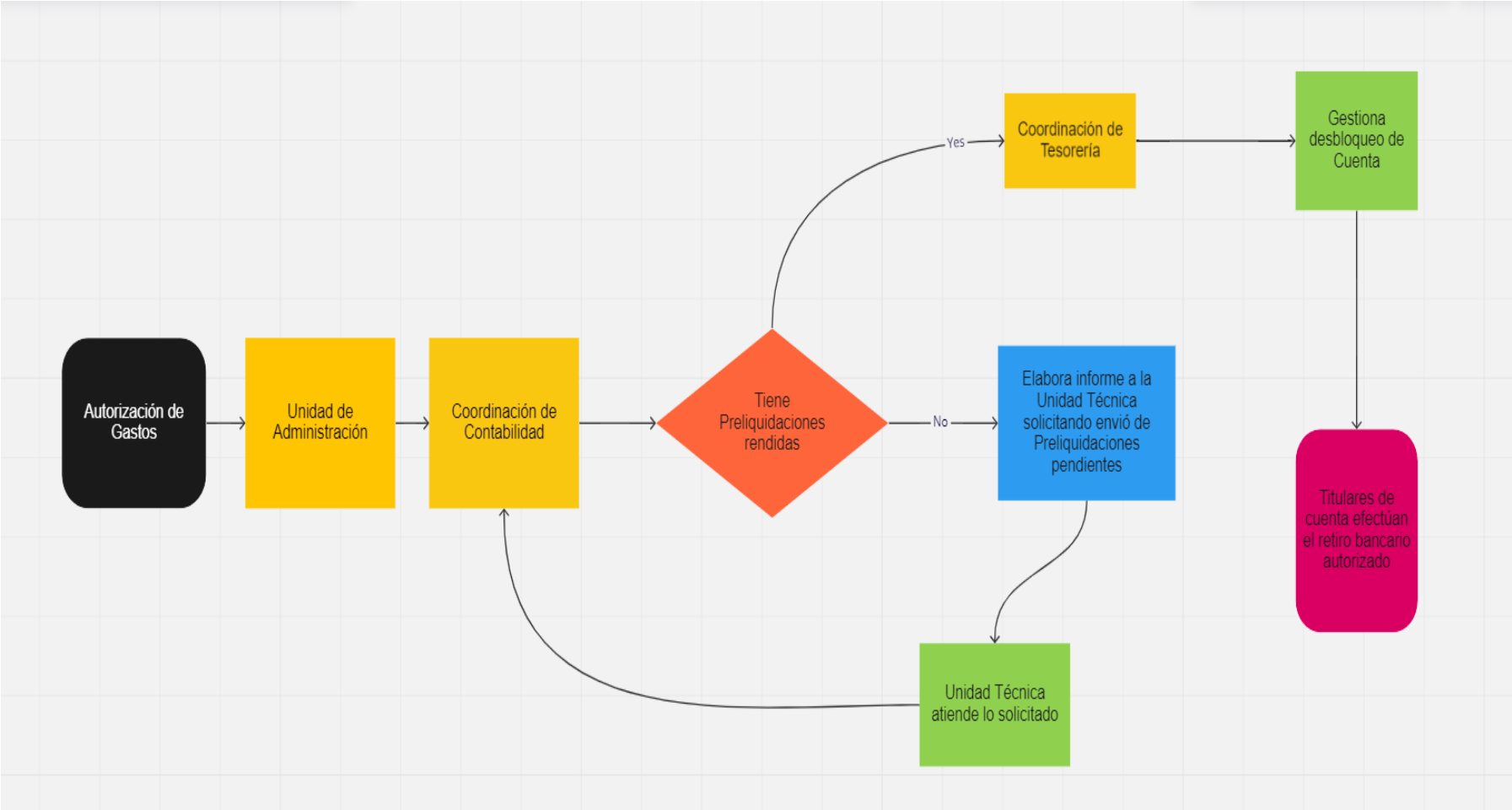
# ANEXO 1

## Diagrama de Ichikawa



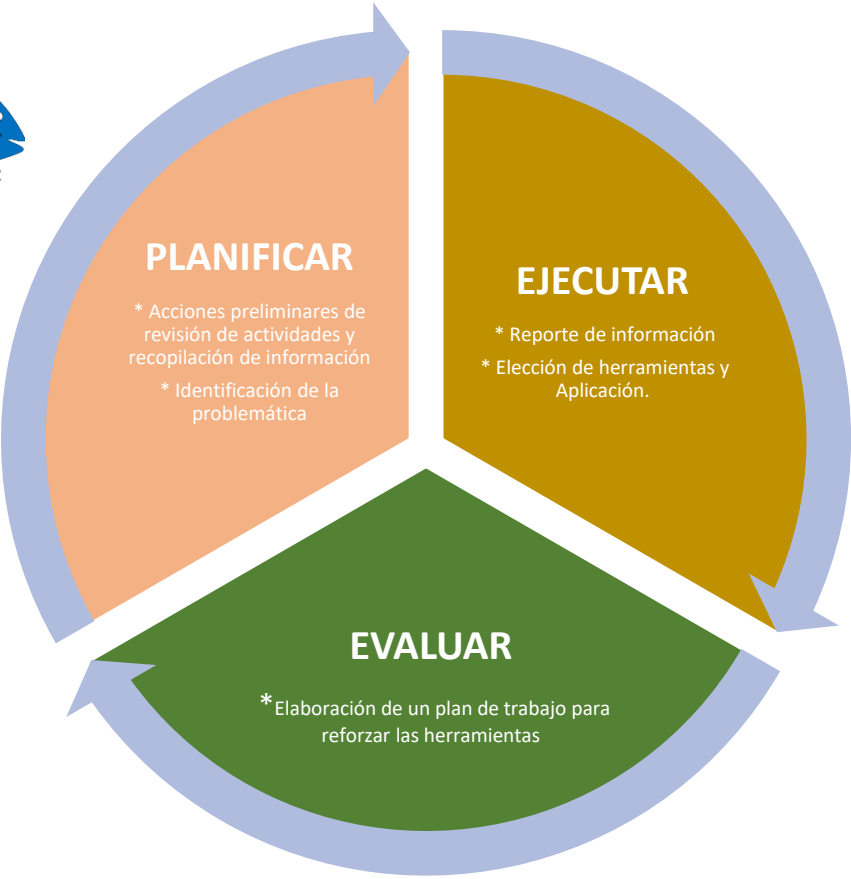
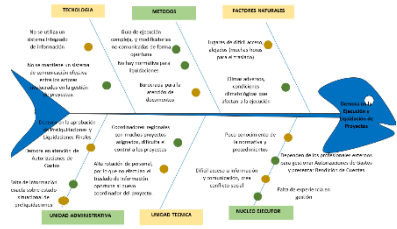
**ANEXO 2**

**Procedimiento de control de Autorizaciones de Gastos**



# ANEXO 3

## Diseño de la Solución



DISEÑO DE LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE LA COMUNIDAD Y LA GESTIÓN DE PROBLEMAS DE LA COMUNIDAD									
Unidad	Actividad	Inicio	Fin	Inicio	Fin	Inicio	Fin	Inicio	Fin
Unidad 1	Actividad 1.1	15/01/2023	31/01/2023	15/01/2023	31/01/2023	15/01/2023	31/01/2023	15/01/2023	31/01/2023
	Actividad 1.2	15/01/2023	31/01/2023	15/01/2023	31/01/2023	15/01/2023	31/01/2023	15/01/2023	31/01/2023
Unidad 2	Actividad 2.1	15/01/2023	31/01/2023	15/01/2023	31/01/2023	15/01/2023	31/01/2023	15/01/2023	31/01/2023
	Actividad 2.2	15/01/2023	31/01/2023	15/01/2023	31/01/2023	15/01/2023	31/01/2023	15/01/2023	31/01/2023
Unidad 3	Actividad 3.1	15/01/2023	31/01/2023	15/01/2023	31/01/2023	15/01/2023	31/01/2023	15/01/2023	31/01/2023
	Actividad 3.2	15/01/2023	31/01/2023	15/01/2023	31/01/2023	15/01/2023	31/01/2023	15/01/2023	31/01/2023

