

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LOS ANDES**

**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, CONTABLES Y**

**SOCIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**Tesis:**

**Gestión presupuestal en la ejecución de obras por administración directa de la  
Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023**

Asesor(a):

Mgt. CPC. Quispe Nuñez, Carmen Rosa

Autores:

Anahui Unzueta, Rosmery

Año Aucca, Yerico

Para optar el Título profesional de:

Contador(a) Público

Cusco - Cusco - Perú

2025



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, CONTABLES Y SOCIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TÍTULO PROFESIONAL**

**Acta N°: 0070**

En la ciudad de Cusco, a los 15 días del mes de diciembre del 2025, siendo las 9.05 am horas, se reunieron los integrantes del Jurado designado por Resolución Sub Directoral N° 614-2025-UTEA-FC-FCJCS-EPC de la Escuela Profesional de Contabilidad, Facultad de Ciencias Jurídicas, Contables y Sociales:

Presidente :	Mag. Molina Frisancho, Gabriela
Dictaminante :	Mag. Peralta Pérez, Luisa del Carmen
Replicante :	Mag. Cusihuaman Andrade, Rodolfo Jesus

Para evaluar la sustentación, en la modalidad de:

Tesis       Trabajo de suficiencia profesional

Titulada:

Gestión presupuestal en la ejecución de obras por la administración directa de la  
Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, periodo 2023

Desarrollado por el (los) Bachiller (es):

Br.: Anahui Unzueta, Rosmery

(Apellidos y Nombres)

Br.: Año Aucca, Yericó

(Apellidos y Nombres)

Para optar el Título Profesional de:

Contador(a) Público

(Denominación del Título)

Concluido el acto, el Jurado dictaminó que el (la) (los) mencionado(a) (s) bachiller (es) fue (ron) **APROBADO (S)**:

Por: Unanimidad

(Unanimidad o Mayoría) (\*)

Emitiéndose el calificativo final de:

Bachiller (Apellidos y Nombres)	Calificación (**)
Br. Anahui Unzueta, Rosmery	Aprobado
Br. Año Aucca, Yericó	Aprobado

Siendo las 10.40 a.m. horas concluyó la sesión, firmando los integrantes del Jurado.

Presidente: Mag. Molina Frisancho, Gabriela  
(Dr. Mg.). (Apellidos y Nombres)

(Firma)

Dictaminante: Mag. Peralta Pérez, Luisa del Carmen  
(Dr. Mg.). (Apellidos y Nombres)

(Firma)

Replicante: Mag. Cusihuaman Andrade, Rodolfo Jesus  
(Dr. Mg.). (Apellidos y Nombres)

(Firma)

(\*): **Mayoría:** Dos integrantes del jurado aprueban o desaprueban; **Unanimidad:** Todos los integrantes del jurado aprueban o desaprueban, Art. 18 RGGAT.

(\*\*): 0 a 10: Desaprobado, 11 a 15: Aprobado, 16 a 18: Aprobado Notable, 19 y 20: Aprobado con Distinción, Art. 18 RGGAT.




## 23% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

### Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

### Fuentes principales

- 18%  Fuentes de Internet
- 7%  Publicaciones
- 18%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

### Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

## Metadatos

<b>Datos del Autor</b>	
Apellidos y nombres	: Anahui Unzueta, Rosmery
Tipo de documento de identidad	: DNI
Número de documento de identidad	: 48038695
URL ORCID	: <a href="https://orcid.org/0009-0006-6747-4640">https://orcid.org/0009-0006-6747-4640</a>
Apellidos y nombres	: Año Aucca, Yericó
Tipo de documento de identidad	: DNI
Número de documento de identidad	: 48077873
URL ORCID	: <a href="https://orcid.org/0009-0003-1753-720X">https://orcid.org/0009-0003-1753-720X</a>
<b>Datos del Asesor</b>	
Apellidos y nombres	: Mgt. Quispe Nuñez, Carmen Rosa
Tipo de documento de identidad	: DNI
Número de documento de identidad	: 23956100
URL ORCID	: <a href="https://orcid.org/0009-0003-7933-9866">https://orcid.org/0009-0003-7933-9866</a>
<b>Datos de la investigación</b>	
Facultad	: Ciencias Jurídicas, Contables y Sociales
Escuela profesional	: Contabilidad
Línea de investigación	: Contabilidad Pública, Privada y Negocios
Rango de años en que se realizó la investigación	: febrero 2024 – diciembre 2025
Fuente de financiamiento	: Autofinanciamiento
Porcentaje de similitud	: 23%
URL de OCDE	: <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.09.02">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.09.02</a>

## **Dedicatoria**

La presente Tesis está dedicada a Dios, ya que gracias a él he logrado concluir mi carrera

A mi madre Alejandrina Unzueta Ferro, a mis hermanos Alex Anahui Unzueta, Oshin Anahui Unzueta, Yajaida Anahui Unzueta y Estefany Anahui Unzueta, por su apoyo y sus consejos para hacer de mí una buena persona y poderme realizarme profesionalmente y a mis amigos, que de una u otra manera han contribuido para el logro de mis objetivos.

**Rosmery**

Dedico esta tesis a mis padres Evangelina Aucca Cusi, Demetrio Año Huamán, Y mi familia por haberme forjado como persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se lo debo a ustedes entre los que se incluyen en mi vida personal, Me formaron con reglas, objetivos y libertades, pero a final de cuentas me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos de cumplir mis sueños como profesional en mi vida Gracias padres y familia.

**Yerico**

## **Agradecimiento**

Agradecer a nuestro creador por brindarnos la fuerza salud para poder terminar nuestros estudios universitario de la carrera de Contabilidad; a nuestra Universidad Tecnológica de los Andes por permitir la superación, Y nuestros padres, nuestro más sincero agradecimiento porque a pesar de las dificultades que la vida nos presenta siempre han sabido enseñarnos a salir adelante y a no rendirnos en la vida, y que sin sus apoyos incondicionales en todos los ámbitos no hubiéramos podido llegar a esta etapa de nuestras vidas profesionales.

A nuestra asesora de tesis, Mgt Carmen Rosa Quispe Nuñez, por su apoyo brindado durante todo el periodo de la investigación que realizamos.

**Rosmery**

**Yerico**

## Resumen

El estudio titulado “Gestión presupuestal en la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023” tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión presupuestal y la ejecución de obras por administración directa. La investigación fue de tipo básico, con diseño no experimental, transversal y de nivel correlacional. La población estuvo conformada por funcionarios públicos de la municipalidad y reportes de ejecución de obras financiadas por Canon y Sobre canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones. La muestra incluyó a 30 servidores públicos de las áreas administrativa y de presupuesto. Para la recolección de datos se emplearon encuestas y análisis documental, utilizando como instrumentos un cuestionario y una ficha de guía documental.

Los resultados evidenciaron una relación positiva muy alta y significativa ( $Rho = 0.877$ ;  $p = 0.000$ ) entre la gestión presupuestal y la ejecución de obras. Sin embargo, la gestión presupuestal presenta deficiencias: 23% fue calificada como mala, 64% como regular y solo 13% como buena, reflejando limitaciones en planificación, organización y control. En cuanto a la ejecución de obras, se observó que el 8.76% de proyectos estaban paralizados, con un avance de gasto del 73.4% sin correspondencia con el avance físico. Algunas obras mostraron avances físicos entre 39.1% y 41.12% pese a tener casi el 100% del gasto ejecutado, mientras que otras concluidas solo alcanzaron entre 46% y 58.1%. Se concluye que una gestión presupuestal ineficiente afecta negativamente la ejecución de obras y el cumplimiento de metas institucionales.

Palabras clave: Gestión, presupuestal, ejecución, planificación, organización.

## **Abstract**

The study titled “Budget management in the execution of works by direct administration of the District Municipality of Santiago - Cusco, period 2023” aimed to determine the relationship between budget management and the execution of works by direct administration. The research was basic, with a non-experimental, transversal and correlational design. The population was made up of public officials of the municipality and reports of execution of works financed by Canon and SobreCanon, Royalties, Customs Revenue and Participations. The sample included 30 public servants from the administrative and budget areas. Surveys and documentary analysis were used to collect data, using a questionnaire and a documentary guide sheet as instruments.

The results showed a very high and significant positive relationship ( $Rho = 0.877$ ;  $p = 0.000$ ) between budget management and the execution of works. However, budget management presents deficiencies: 23% were rated as bad, 64% as regular and only 13% as good, reflecting limitations in planning, organization and control. Regarding the execution of works, it was observed that 8.76% of projects were paralyzed, with a spending progress of 73.4% without correspondence with the physical progress. Some works showed physical progress between 39.1% and 41.12% despite having almost 100% of the expenditure executed, while others completed only reached between 46% and 58.1%. It is concluded that inefficient budget management negatively affects the execution of works and the fulfillment of institutional goals.

**Keywords:** Management, budget, execution, planning, organization.

## Índice

Portada .....	i
Acta de sustentación .....	ii
Reporte de similitud .....	iii
Metadatos .....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento .....	vi
Resumen .....	vii
Índice .....	ix
Índice de tablas .....	xi
Índice de figuras .....	xiii
Índice de anexos .....	xv
Lista de acrónimos.....	xvi
<b>I. Introducción .....</b>	<b>17</b>
<b>II. Planteamiento del problema.....</b>	<b>19</b>
2.1 Descripción y formulación del problema.....	19
2.2. Objetivos .....	23
2.2.1 Objetivo general .....	23
2.2.2 Objetivos específicos.....	23
2.3 Justificación e importancia .....	24
2.4. Hipótesis .....	25
2.5. Variables .....	26
<b>III. Marco Teórico .....</b>	<b>30</b>
3.1 Antecedentes del problema .....	30
3.2 Bases teóricas.....	39
3.3 Definición de términos.....	64
<b>IV. Metodología .....</b>	<b>67</b>
4.1. Tipo y nivel de investigación.....	67
4.2. Ámbito temporal y espacial .....	69
4.3. Población y muestra.....	70
4.4. Instrumentos.....	73
4.5. Procedimientos estadísticos .....	73
4.6 Análisis de datos .....	74
4.7. Consideraciones éticas .....	74
<b>V. Resultados y discusión.....</b>	<b>75</b>

<b>VI. Conclusiones .....</b>	<b>156</b>
<b>VII. Recomendaciones.....</b>	<b>159</b>
<b>VIII Referencias.....</b>	<b>161</b>
<b>IX Anexos .....</b>	<b>168</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Base legal de la gestión presupuestal - Ley N.º 31638 .....	46
<b>Tabla 2</b> Normativa aplicable a la ejecución de obras por administración directa .....	63
<b>Tabla 3</b> Trabajadores de Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, provincia de Cusco .....	70
<b>Tabla 4</b> Obras por Administración Directa.....	70
<b>Tabla 5</b> Trabajadores y sus diferentes áreas de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco de interés para la investigación.....	71
<b>Tabla 6</b> Obras por Administración Directa realizadas por Canon y Sobre canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones.....	72
<b>Tabla 7</b> Estadística de fiabilidad de la variable .....	75
<b>Tabla 8</b> Gestión presupuestal y sus dimensiones.....	76
<b>Tabla 9</b> Ejecución de obras por administración directa.....	83
<b>Tabla 10</b> Se evalúan periódicamente los avances hacia los objetivos establecidos .....	97
<b>Tabla 11</b> La programación de las obras se ajusta de acuerdo a los imprevistos.....	98
<b>Tabla 12</b> Se monitorea adecuadamente la disponibilidad presupuestal .....	99
<b>Tabla 13</b> El MOF facilita la coordinación entre las distintas áreas .....	100
<b>Tabla 14</b> El ROF permite una adecuada coordinación interdepartamental .....	101
<b>Tabla 15</b> La estructura organizativa de la municipalidad.....	102
<b>Tabla 16</b> El clima organizacional contribuye a una comunicación efectiva .....	103
<b>Tabla 17</b> Se lleva a cabo una verificación continua .....	104
<b>Tabla 18</b> La supervisión de las obras es realizada de forma constante .....	105
<b>Tabla 19</b> Se implementa un sistema de monitoreo .....	106
<b>Tabla 20</b> Se realiza un seguimiento continuo de las actividades de ejecución.....	107
<b>Tabla 21</b> Nivel de conocimiento de procedimientos de contrataciones .....	108
<b>Tabla 22</b> Revisión de expedientes técnicos .....	109
<b>Tabla 23</b> Estimar.....	110
<b>Tabla 24</b> Evaluar riesgos .....	111
<b>Tabla 25</b> Evaluar restricciones.....	112
<b>Tabla 26</b> Definición de tareas .....	113
<b>Tabla 27</b> Estimación de costos .....	114
<b>Tabla 28</b> Actividades del proyecto .....	115
<b>Tabla 29</b> Criterios de costo .....	116

<b>Tabla 30</b> Calidad.....	117
<b>Tabla 31</b> Ciclo de vida.....	118
<b>Tabla 32</b> Recopilación de documentación.....	119
<b>Tabla 33</b> Recepción de obras.....	120
<b>Tabla 34</b> Culminación .....	121
<b>Tabla 35</b> Prueba de normalidad.....	122
<b>Tabla 36</b> Prueba de Rho Spearman de la hipótesis general .....	123
<b>Tabla 37</b> Prueba de hipótesis específica 1 .....	125
<b>Tabla 38</b> Prueba de hipótesis específica 2 .....	127
<b>Tabla 39</b> Prueba de hipótesis específica 3 .....	129
<b>Tabla 40.</b> Gestión presupuestal.....	139
<b>Tabla 41.</b> Ejecución presupuestal de obras por administración directa por Canon y Sobrecanon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones .....	139
<b>Tabla 42.</b> Planificación de la gestión presupuestal.....	141
<b>Tabla 43.</b> Ejecución presupuestal de obras por administración directa por Canon y Sobrecanon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones .....	142
<b>Tabla 44.</b> Organización de la gestión presupuestal .....	144
<b>Tabla 45.</b> Ejecución presupuestal de obras por administración directa por Canon y Sobrecanon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones .....	144
<b>Tabla 46.</b> Control de la gestión presupuestal.....	146
<b>Tabla 47.</b> Ejecución presupuestal de obras por administración directa por Canon y Sobrecanon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones .....	147

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b>	Ámbito espacial de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco .....	69
<b>Figura 2</b>	Gestión presupuestal y sus dimensiones .....	76
<b>Figura 3</b>	Planificación .....	78
<b>Figura 4</b>	Organización .....	80
<b>Figura 5</b>	Control .....	81
<b>Figura 6</b>	Ejecución de obras por administración directa .....	84
<b>Figura 7</b>	Iniciación.....	87
<b>Figura 8</b>	Planificación .....	89
<b>Figura 9</b>	Ejecución.....	91
<b>Figura 10</b>	Control .....	93
<b>Figura 11</b>	Cierre.....	95
<b>Figura 12</b>	Se evalúan periódicamente los avances hacia los objetivos establecidos .....	97
<b>Figura 13</b>	La programación de las obras se ajusta de acuerdo a los imprevistos .....	98
<b>Figura 14</b>	Se monitorea adecuadamente la disponibilidad presupuestal .....	99
<b>Figura 15</b>	El MOF facilita la coordinación entre las distintas áreas.....	100
<b>Figura 16</b>	El ROF permite una adecuada coordinación interdepartamental .....	101
<b>Figura 17</b>	La estructura organizativa de la municipalidad.....	102
<b>Figura 18</b>	Plan de El clima organizacional contribuye a una comunicación efectiva..... .....	103
<b>Figura 19</b>	Se lleva a cabo una verificación continua .....	104
<b>Figura 20</b>	La supervisión de las obras es realizada de forma constante .....	105
<b>Figura 21</b>	Se implementa un sistema de monitoreo .....	106
<b>Figura 22</b>	Se realiza un seguimiento continuo de las actividades de ejecución.....	107
<b>Figura 23</b>	Nivel de conocimiento de procedimientos de contrataciones .....	108
<b>Figura 24</b>	Revisión de expedientes técnicos .....	109
<b>Figura 25</b>	Estimar.....	110
<b>Figura 26</b>	Evaluar riesgos .....	111
<b>Figura 27</b>	Evaluar restricciones.....	112
<b>Figura 28</b>	Definición de tareas .....	113
<b>Figura 29</b>	Estimación de costos .....	114
<b>Figura 30</b>	Actividades del proyecto .....	115
<b>Figura 31</b>	Criterios de costo.....	116

<b>Figura 32</b>	Calidad.....	117
<b>Figura 33</b>	Ciclo de vida.....	118
<b>Figura 34</b>	Recopilación de documentación.....	119
<b>Figura 35</b>	Recepción de obras.....	120
<b>Figura 36</b>	Culminación .....	121

## Índice de anexos

<b>Anexo 1</b> Matriz de consistencia .....	169
<b>Anexo 2</b> Operacionalización de variables- Gestión presupuestaria .....	170
<b>Anexo 3</b> Operacionalización de variables -Ejecución de obras por administración directa .....	171
<b>Anexo 4</b> Matriz instrumental de la variable 1 .....	172
<b>Anexo 5</b> Matriz instrumental de la variable 2 .....	173
<b>Anexo 6</b> Instrumento de recolección de datos tipo encuesta.....	177
<b>Anexo 7</b> Validaciones .....	179
<b>Anexo 8</b> Base de Datos .....	182
<b>Anexo 9</b> Tabla de Categorización .....	183
<b>Anexo 10</b> Obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023 .....	184
<b>Anexo 11</b> Obras por administración directa por Canon y SobreCanon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023 .....	186
<b>Anexo 12</b> Base de Datos de SPSS.....	187
<b>Anexo 13</b> Registro Fotográfico .....	188

## **Lista de acrónimos**

**MEF:** Ministerio de Economía y Finanzas.

**ROF:** Reglamento de Organización y Funciones.

**MOF:** Manual de organización y funciones.

**PIA:** Presupuesto Institucional de Apertura.

**PIM:** Presupuesto Institucional Modificado.

**FONCOMUN:** Fondo de Compensación Municipal

**OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

**SIAF:** Sistema Integrado de Administración Financiera)

**GADPR:** Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales

**GADP:** Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial

**GAD:** Gobierno Autónomo Descentralizado

## I. Introducción

El presente estudio, titulado “Gestión presupuestal en la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023”, tiene como objetivo principal describir la influencia de la gestión presupuestal en la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023. Este análisis busca aportar una comprensión integral del papel que desempeña una gestión eficiente en la implementación de proyectos de inversión pública en el ámbito local, evaluando tanto los factores de planificación como los de ejecución que intervienen en dicho proceso.

La estructura del estudio se organiza de la siguiente manera:

- I. Planteamiento del problema:** En esta sección se presenta una descripción detallada del problema de investigación y su formulación, incluyendo los objetivos específicos que orientan el estudio, la justificación de su relevancia, la hipótesis planteada, y las variables a investigar.
- II. Marco teórico:** Se exponen los antecedentes de estudios previos relacionados, las bases teóricas fundamentales para el análisis, y la definición de conceptos clave que permitirán contextualizar la investigación dentro de un marco de referencia adecuado.

- III. Metodología:** Esta sección describe el enfoque metodológico adoptado, especificando el tipo y nivel de investigación, el ámbito temporal y espacial, así como la población y muestra del estudio. También se detallan los instrumentos de recolección de datos, los procedimientos seguidos para su análisis, y las consideraciones éticas que guían el estudio, asegurando la validez y confiabilidad de los resultados.
- IV. Resultados y discusión:** Aquí se presentan los principales hallazgos del estudio, los cuales son analizados y contextualizados mediante la comparación con investigaciones previas. Este análisis permite identificar tendencias, coincidencias y discrepancias, ofreciendo una interpretación crítica de los datos.
- V. Conclusiones:** En esta sección se resumen los hallazgos clave, destacando su relevancia para los objetivos planteados y las implicancias prácticas que se derivan de los resultados obtenidos.
- VI. Recomendaciones:** Se ofrecen sugerencias orientadas a optimizar la gestión presupuestal en futuras ejecuciones de obras por administración directa, brindando soluciones prácticas y aplicables al problema identificado en el estudio.

Al final, se incluyen las referencias utilizadas y los anexos que respaldan y complementan la información presentada en el cuerpo del estudio.

## **II. Planteamiento del problema**

### **2.1 Descripción y formulación del problema**

#### ***2.1.2 Descripción del problema***

La gestión presupuestaria en la ejecución de obras por administración directa representa un componente crucial en la administración pública, especialmente en contextos donde el Estado asume la responsabilidad total de planificación, contratación, ejecución y supervisión. Esta modalidad busca agilizar la ejecución de proyectos de infraestructura pública, permitiendo una mayor autonomía y control por parte de las entidades estatales. Sin embargo, su efectividad depende en gran medida de la capacidad técnica, organizativa y de control presupuestal que posean dichas entidades.

A nivel mundial, diversos estudios han señalado que la calidad de la gestión presupuestaria tiene un impacto directo en el éxito de las políticas públicas y en el desarrollo de infraestructura. Según el Banco Mundial (2023), los países con sistemas robustos de administración financiera logran mejores indicadores de eficiencia, reducción de pobreza y confianza ciudadana. En muchos países de América Latina y África, los proyectos ejecutados bajo administración directa presentan retrasos de hasta el 50% y sobrecostos superiores al 30%, debido a fallas en la planificación y en los mecanismos de control (Banco Mundial, 2023) (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2022). Esto evidencia que las dimensiones de la gestión presupuestaria como la planificación

(definición de metas, cronogramas, presupuestos), la organización (asignación de funciones y capacidades) y el control (seguimiento, auditoría y fiscalización) son fundamentales para lograr resultados sostenibles y eficientes.

La gestión presupuestaria en la ejecución de obras por administración directa en el Perú es fundamental para el desarrollo de infraestructura pública y la implementación efectiva de políticas de desarrollo. En este modelo, las entidades gubernamentales asumen directamente la responsabilidad de la planificación, contratación, ejecución y supervisión de las obras. Esto requiere una administración eficiente de los recursos presupuestarios asignados. En los últimos años, se han identificado deficiencias en la gestión presupuestal para la ejecución de obras en diversos distritos, como el caso específico del distrito de Santiago. Esta gestión enfrenta una serie de desafíos y oportunidades. Por un lado, el enfoque de administración directa ofrece la posibilidad de un mayor control en el proceso de construcción, lo que podría mejorar la eficiencia y la transparencia en el uso de los recursos públicos. Además, este modelo puede proporcionar flexibilidad para adaptarse a las necesidades cambiantes del proyecto.

En el caso del Perú, la gestión del presupuesto público ha sido reforzada con la implementación de sistemas como el SIAF y el Invierte.pe, sin embargo, aún persisten deficiencias estructurales, especialmente en gobiernos subnacionales. El Ministerio de Economía y Finanzas (2023) informó que durante el último año fiscal solo se ejecutó el 67.8% del presupuesto total asignado para proyectos de inversión, revelando un problema persistente en la etapa de ejecución. Este problema se agrava en obras por administración directa, donde, a pesar de tener mayor control, se presentan frecuentes demoras, duplicación de costos y deficiente calidad de ejecución. Las limitaciones se concentran principalmente en la débil planificación técnica, la escasa capacitación del personal (organización) y la falta

de mecanismos de control efectivos, lo que compromete el impacto de las inversiones públicas y limita la mejora de servicios básicos esenciales.

La gestión presupuestal adquiere una importancia significativa a nivel local en Cusco, ya que constituye uno de los pilares fundamentales para el desarrollo eficiente y equitativo de las comunidades. En un contexto donde la demanda por servicios públicos de calidad y obras de infraestructura es alta, la correcta planificación, asignación y ejecución del presupuesto permite responder de manera más efectiva a las necesidades reales de la población. Para lograrlo, es necesario que el Estado diseñe y aplique políticas claras y accesibles que orienten con transparencia el uso de los recursos públicos, priorizando la equidad y la eficiencia. La supervisión constante y los mecanismos de control resultan indispensables para evitar desviaciones, actos de corrupción o el uso inadecuado de los fondos destinados a obras públicas. Asimismo, promover la participación activa de la ciudadanía en todo el proceso presupuestal desde la planificación hasta la evaluación fortalece la legitimidad de las decisiones adoptadas y permite una fiscalización más directa por parte de la sociedad civil. Esto no solo mejora la calidad de las inversiones, sino que también fortalece la confianza en las instituciones locales, aspecto especialmente necesario en regiones como Cusco, donde aún persisten desafíos estructurales en la gestión de los recursos públicos. En el contexto local, se destaca que la gestión presupuestal en la ejecución de obras por administración directa en Cusco desempeña un papel fundamental en el desarrollo y la mejora de la infraestructura regional. Con una gestión eficiente y transparente, se puede aprovechar plenamente el potencial de la región y asegurar un futuro próspero y sostenible para sus habitantes.

En el distrito de Santiago, provincia de Cusco, se ha evidenciado una baja ejecución del presupuesto destinado a obras públicas bajo la modalidad de administración directa. A pesar de recibir recursos importantes a través del FONCOMUN, canon minero y otras

fuentes, la inversión en infraestructura básica como saneamiento, pistas y veredas no ha alcanzado niveles adecuados de ejecución. Informes del MEF (2022) muestran que el nivel de ejecución del gasto en infraestructura en este distrito fue inferior al 60%, lo que evidencia fallas en la planificación de proyectos, así como en la asignación de recursos humanos y técnicos (organización), y en los procesos de supervisión (control).

Desde un enfoque diagnóstico, se identifican como principales causas de esta situación: la carencia de estudios técnicos detallados, cronogramas no realistas, débil coordinación interinstitucional, escasa formación del personal y limitada participación ciudadana en el seguimiento del gasto público. Por tanto, el pronóstico es preocupante: si no se adoptan medidas correctivas orientadas a fortalecer las tres dimensiones fundamentales de la gestión presupuestaria (planificación, organización y control), el distrito de Santiago continuará enfrentando sobrecostos, paralización de obras y una creciente desconfianza ciudadana hacia sus autoridades locales.

En consecuencia, abordar esta problemática no solo implica analizar la ejecución presupuestaria en términos de eficiencia financiera, sino también entender sus implicancias sociales, institucionales y territoriales. Una gestión presupuestaria sólida y orientada a resultados puede contribuir significativamente a mejorar la infraestructura local, optimizar los recursos públicos y generar condiciones de desarrollo equitativo y sostenible. Fortalecer las capacidades técnicas y de gestión en los gobiernos locales es clave para asegurar que los recursos no solo se ejecuten, sino que se traduzcan en beneficios reales para la ciudadanía.

### **2.1.2. Formulación de problemas**

#### **a. Problema general**

¿Cuál es la relación entre la gestión presupuestal y la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023?

#### **b. Problemas específicos**

- a. ¿Cuál es la relación entre la planificación de la gestión presupuestal y la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023?
- b. ¿Cuál es la relación entre la organización de la gestión presupuestal y la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023?
- c. ¿Cuál es la relación entre el control de la gestión presupuestal y la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023?

## **2.2. Objetivos**

### **2.2.1 Objetivo general**

Determinar la relación entre la gestión presupuestal y la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

### **2.2.2 Objetivos específicos**

- a. Determinar la relación entre la planificación de la gestión presupuestal y la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.
- b. Determinar la relación entre la organización y la gestión presupuestal influye en la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

- c. Determinar la relación entre el control de la gestión presupuestal y la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

## **2.3 Justificación e importancia**

### **2.3.1 Justificación teórica**

Este estudio se centró en la importancia crítica de mejorar y expandir la comprensión de la gestión presupuestaria durante la ejecución de obras mediante administración directa. Para lograr este propósito, se realizó una revisión exhaustiva de una variedad de fuentes bibliográficas, incluyendo artículos científicos, libros y tesis, tanto a nivel internacional como nacional y local.

### **2.3.2 Justificación práctica**

Este estudio de investigación se fundamentó en su justificación práctica, concebido como una herramienta de referencia esencial para beneficiar a los empleados de diferentes entidades gubernamentales en lo concerniente a la gestión presupuestaria durante la ejecución de obras por administración directa. Además, se previó que este estudio tenga un papel fundamental como un recurso valioso para investigaciones futuras.

### **2.3.3 Justificación metodológica**

Se creó un instrumento de recolección de datos específico para el desarrollo de la investigación, el cual se ajustó a las técnicas, procedimientos y directrices establecidas por la institución universitaria. Estos protocolos sirvieron como el marco esencial para la realización efectiva del estudio.

### **2.3.4 Justificación social**

La investigación se apoyó en su justificación social, ya que la información presentada en este estudio influyó en el conocimiento de las personas involucradas en la gestión presupuestaria durante la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad

Distrital de Santiago - Cusco. Esto permitió identificar deficiencias, proponer soluciones y mejorar su desempeño, lo cual benefició a la población mediante la realización de obras en su favor.

## **2.4. Hipótesis**

### ***2.5.1 Hipótesis general***

Existe relación significativa entre la gestión presupuestal y la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

### ***2.5.2. Hipótesis específicas***

- a. Existe relación significativa entre la planificación de la gestión presupuestal y la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.
- b. Existe relación significativa entre la organización de la gestión presupuestal y la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.
- c. Existe relación significativa entre el control de la gestión presupuestal y la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

## **2.5. Variables**

### **2.5.1 Variable 01**

Gestión presupuestal

#### **a. Definición conceptual**

MEF (2023) La gestión presupuestaria es capacidad de las entidades públicas para lograr sus Objetivos Institucionales, mediante el cumplimiento de las Metas Presupuestarias establecidas para un determinado año fiscal, aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y desempeño.

#### **b. Definición operacional**

Ruiz (2023) La gestión presupuestaria constituye una herramienta esencial para mejorar nuestra situación financiera. Al mantener un adecuado control sobre nuestros ingresos y gastos, podemos tomar decisiones fundamentadas que nos permitan alcanzar nuestras metas financieras a largo plazo. Esta gestión presupuestaria implica la planificación, organización, control y evaluación constante de nuestras finanzas, lo que nos proporciona una visión clara de nuestra situación económica y nos facilita identificar áreas donde podemos economizar o fortalecer nuestra posición financiera.

### **Variable 01-Dimensión 01**

Planificación

#### **Indicadores**

- Objetivos
- Programación
- Disponibilidad presupuestal

**Variable 01-Dimensión 02**

Organización

**Indicadores**

- MOF
- ROF
- Estructura
- Clima organizacional

**Variable 01-Dimensión 03**

Control

**Indicadores**

- Verificación
- Supervisión
- Monitoreo
- Seguimiento

**2.5.2 Variable 02**

Ejecución de obras por administración directa

**a. Definición conceptual**

Congreso de la Republica Ley 31876 (2023) La ejecución de obra pública por administración directa consiste en el desarrollo de intervenciones temporales y comprende los proyectos, así como las inversiones en el marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, con componentes de infraestructura a cargo de una entidad pública, siempre que exista la capacidad para la gestión de proyectos e inversiones, utilizando sus recursos presupuestales, personal técnico-administrativo, infraestructura, equipos o maquinaria, acorde con la naturaleza, magnitud y complejidad de esta. (Art.5)

**b. Definición operacional**

Cossio (2023) La ejecución de obras se refiere al proceso de llevar a cabo la construcción de un proyecto, ya sea una edificación, una infraestructura civil, una instalación industrial, entre otros. Este proceso implica la realización de todas las tareas necesarias para completar el proyecto de construcción según los planos, especificaciones y normativas correspondientes.

**Variable 02-Dimensión 01**

Iniciación

**Indicadores**

- Nivel de conocimientos de procedimientos de contrataciones
- Revisión de expediente técnico

**Variable 02-Dimensión 02**

Planificación

**Indicadores**

- Estimar
- Evaluar riesgos
- Evaluar restricciones
- Actividades del proyecto

**Variable 02-Dimensión 03**

Ejecución

**Indicadores**

- Definición de tareas
- Estimación de costos
- Actividades del proyecto

**Variable 02-Dimensión 04**

Control

**Indicadores**

- Criterios de costos
- Calidad
- Ciclo de vida

**Variable 02-Dimensión 05**

Cierre

**Indicadores**

- Recopilación de documentación
- Recepción de obras
- Culminación

### **III. Marco Teórico**

#### **3.1 Antecedentes del problema**

##### ***3.1.1. A nivel internacional***

Rivera et. al (2025), en su trabajo, “Ejecución de obras públicas en América Latina: revisión sistemática sobre los desafíos para la gestión pública”, presentada a la Revista INVECOM de Venezuela tuvo como objetivo analizar la ejecución de obras públicas, en su marco metodológico se desarrolló bajo un enfoque de revisión sistemática, tipo básica, diseño no experimental. Concluye que la gestión constituye un factor determinante en la ejecución de obras públicas en América Latina. Se identifican deficiencias en la formulación de expedientes técnicos, limitaciones en la capacidad institucional y una débil planificación estratégica como causas principales de sobrecostos, paralizaciones y conflictos legales que afectan la eficiencia del gasto público. Estos hallazgos confirman que una gestión deficiente repercute negativamente en la ejecución física y financiera de los proyectos, mientras que una gestión adecuada, basada en la profesionalización del personal, la supervisión técnica oportuna, la articulación normativa y la inclusión de la ciudadanía en los procesos de control, genera impactos positivos en términos de transparencia, eficiencia y sostenibilidad. Asimismo, se destaca que avanzar hacia una ejecución más eficiente y equitativa requiere fortalecer la fase preparatoria de los proyectos, consolidando la gestión como pilar fundamental para garantizar que las obras respondan efectivamente a las necesidades de la

población. En conjunto, se concluye que la gestión presupuestal y administrativa no solo influye, sino que condiciona directamente el éxito o fracaso de la ejecución de obras públicas, convirtiéndose en un instrumento estratégico para promover el desarrollo local y regional.

Arteaga et al (2025) en su estudio “La gestión pública en la eficiencia de la ejecución presupuestal en los gobiernos subnacionales: una revisión sistemática”, presentada a la Revista INVECOM de Venezuela tuvo como objetivo analizar la influencia de la gestión pública en la eficiencia de la ejecución presupuestaria en gobiernos subnacionales, se desarrolló bajo un marco metodológico PRISMA para realizar una revisión sistemática de estudios publicados, de tipo básico no experimental, La transparencia, la alineación con los objetivos nacionales y la capacidad administrativa de los servidores públicos constituyen pilares esenciales para alcanzar una ejecución presupuestaria eficiente en la gestión pública. En primer lugar, la transparencia no solo fortalece la rendición de cuentas y reduce los riesgos de corrupción, sino que además otorga a la ciudadanía la posibilidad de ejercer un control efectivo sobre el manejo de los recursos estatales, incrementando la legitimidad institucional. En segundo lugar, la alineación con los objetivos nacionales permite orientar estratégicamente la asignación presupuestal hacia las prioridades del desarrollo, garantizando que las políticas públicas respondan a las verdaderas necesidades de la población y facilitando la evaluación de resultados en función de metas previamente establecidas. Finalmente, la capacidad de gestión administrativa, fortalecida a través de la formación continua y el desarrollo profesional de los funcionarios, resulta indispensable para planificar, coordinar y ejecutar proyectos de manera eficaz, evitando pérdidas de eficiencia, retrasos en la ejecución y mal uso de los recursos. En conjunto, estos factores no solo promueven un uso más racional de los fondos públicos, sino que también potencian el impacto positivo de la ejecución presupuestaria en la sociedad, contribuyendo al desarrollo

sostenible y a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. Por tanto, se concluye que una gestión presupuestal adecuada influye de forma decisiva en la ejecución de obras, convirtiéndose en un mecanismo estratégico para alcanzar eficiencia, eficacia y transparencia en el sector público.

Ramos et al. (2025) en su estudio “Ejecución de obras por administración directa y presupuesto por resultados en un gobierno local del Perú” presentada a la Resista de Administración IMPULSO de Bolivia, donde se tuvo como objetivo determinar la influencia de la ejecución de obras por administración directa en la eficiencia del presupuesto por resultados, en su metodología se utilizó un diseño no experimental, descriptivo, transversal y una muestra de 155 servidores públicos; donde concluye la ejecución de obras por administración directa ejerce una influencia positiva y estadísticamente significativa en la eficiencia del presupuesto por resultados, alcanzando una correlación de nivel moderado entre las variables analizadas. Este hallazgo confirma que la adecuada gestión de los recursos públicos, mediante la ejecución directa de obras, contribuye a mejorar la eficiencia del gasto y a garantizar un mayor impacto de la inversión pública en beneficio de la ciudadanía. No obstante, se identificaron desafíos persistentes en aspectos claves como la asignación presupuestal, la actualización oportuna de los expedientes técnicos y la supervisión de los proyectos, que si bien presentan altos niveles de cumplimiento, aún evidencian variabilidad que puede limitar la eficiencia global del proceso. En este sentido, se recomienda fortalecer la sistematicidad, consistencia y rigurosidad de estos procedimientos, de modo que se optimice la gestión de los recursos, se reduzcan riesgos de retrasos o sobrecostos y se logre una mejora sostenible en la calidad del gasto público. En conclusión, los resultados permiten afirmar que la gestión de la ejecución de obras por administración directa constituye un factor determinante para incrementar la eficiencia presupuestal y consolidar el desarrollo local.

Tutiven y Luna (2023), en su estudio titulado “El factor económico, político, social y administrativo y su relación en la gestión presupuestaria de la Universidad de Guayaquil, en los periodos 2014-2019”, presentado a la Revista Latinoamericana de Ciencias sociales y humanidades, donde se tuvo como objetivo abordar y explicar los factores que generan un mayor impacto en la ejecución presupuestaria, entre los años 2014- 2019, donde se utilizó una metodología con un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y correlacional, donde se concluyó que la ejecución presupuestal en los gobiernos locales estuvo influenciada de manera significativa por diversos factores económicos, políticos, sociales y administrativos. En particular, se evidenció una correlación directa y moderada entre la ejecución del presupuesto y los factores económico-políticos, mientras que la relación con los factores social-administrativos fue aún más estrecha, mostrando una correlación directa y positiva alta. Estos hallazgos reflejan que la eficacia y eficiencia en el uso del presupuesto público no dependen únicamente de aspectos técnicos, sino también de un entorno institucional y social favorable. Por ello, para mejorar los niveles de ejecución presupuestaria en contextos locales como el Cusco, resulta imprescindible considerar de forma integral estos factores.

Moreno (2023), en su estudio titulado “Paradoja de los megaproyectos y gestión presupuestaria vial en Ecuador 2002-2006”, presentado a la Revista Infraestructura Vial, donde se tuvo como objetivo analizar cómo el entorno afecta a un conjunto de proyectos de infraestructura en vez de aislar a cada uno para luego estudiarlo, donde se utilizó una metodología básica cuantitativa, donde se concluyó que durante el periodo 2002-2006, la vialidad pública ecuatoriana evidenció limitaciones estructurales que permiten reflexionar sobre la importancia de una adecuada ejecución presupuestal, especialmente en contextos locales como el de Cusco. En aquel caso, se observaron tres grandes problemáticas: una normativa presupuestaria insuficientemente desarrollada que impedía proyectar con claridad los recursos institucionales a mediano plazo, lo cual dificultaba tanto la planificación

plurianual como una gestión integral; una tendencia a priorizar políticamente nuevos proyectos en detrimento de los ya iniciados, lo que interrumpía su continuidad y eficacia; y la decisión de clasificar el mantenimiento vial como inversión pública en lugar de gasto corriente, reduciendo así su disponibilidad presupuestaria al ser redirigidos esos fondos hacia nuevas obras.

### ***3.1.2. A nivel nacional***

Espillco y Centeno (2025), en su estudio titulado “Impacto de la gestión presupuestaria en la ejecución de obras públicas en la municipalidad provincial de yunguyo, 2024”, presentado a la Universidad Privada San Carlos, presentado a la Universidad Privada San Carlos, para optar el título profesional de contador público, donde se tuvo como objetivo analizar el impacto de la gestión presupuestaria en dicha ejecución, donde se utilizó una metodología de tipo aplicada y de un enfoque cuantitativo, donde se concluyó que la ejecución presupuestal presentó una relación alta en la realización de obras públicas, lo que evidencia la importancia de una gestión financiera adecuada para garantizar el éxito en los proyectos de infraestructura. Un uso eficiente y planificado de los recursos permite que las obras se desarrollen dentro de los plazos establecidos, con la calidad requerida y en beneficio de la comunidad. Esto demuestra que una correcta administración del presupuesto es esencial para cumplir los objetivos de inversión pública y mejorar los servicios e infraestructuras locales.

Shupingahua (2021), en su estudio titulado “Gestión presupuestaria y ejecución de obras en la Municipalidad Distrital de Morales- 2020”, presentado a la Universidad Cesar Vallejo para obtener el grado académico de: Maestro en Gestión Pública, donde se tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión presupuestaria y la ejecución de obras en la Municipalidad Distrital de Morales, donde se utilizó una metodología de tipo básico con diseño no experimental de corte transversal descriptivo, donde se concluyó que en la

Municipalidad Distrital de Morales, durante el año 2020, se evidenció una relación importante entre la gestión presupuestaria y la ejecución de las obras públicas. Una adecuada planificación y administración del presupuesto permite financiar de manera eficiente los proyectos, garantizando su desarrollo en los plazos establecidos y con la calidad esperada. Esta conexión es esencial para asegurar que los recursos destinados a las obras públicas se utilicen de forma correcta, promoviendo el bienestar de la comunidad y el cumplimiento de los objetivos de infraestructura local.

Cuadrado (2022) en su estudio titulado “Gestión de proyectos de inversión pública para mejorar el impacto en la ejecución de obras por impuesto, contrata y administración directa en el Gobierno Regional de Junín Año 2016”, presentado a la Universidad Nacional del Centro de Perú para obtener el grado académico de: Doctor en Administración, donde se tuvo como objetivo determinar en qué medida la gestión de proyectos de Inversión Pública mejora el impacto en la ejecución de obras por impuesto, contrata y administración directa en el Gobierno Regional de Junín año 2016, donde se utilizó una metodología de tipo aplicada, no experimental y su nivel es correlacional. Los resultados evidencian que, desde la perspectiva de la eficiencia y la eficacia, la adecuada gestión influye directamente en la optimización de los recursos disponibles, mejorando los indicadores de costo y tiempo en la ejecución de los proyectos. En particular, se determinó que la modalidad de OXI presenta mejores resultados en relación con la contrata, mientras que la administración directa también genera efectos positivos en ciertos contextos, beneficiando de manera directa a la población, especialmente al sector educativo. Estos hallazgos permiten afirmar que la gestión de proyectos de inversión pública constituye un factor fundamental para asegurar el éxito de la ejecución de obras en el sector público, pues orienta la planificación, organización y control hacia la obtención de resultados eficientes y sostenibles. Asimismo, se resalta que una gestión adecuada no solo incide en la ejecución material de las obras, sino que también

repercute en la mejora de la calidad de vida de la población beneficiaria, consolidando su importancia en el desarrollo regional.

Quispe (2019) en su trabajo de investigación “Gestión del presupuesto público y liquidación financiera de obras ejecutadas por administración directa en la Municipalidad Distrital de Pichari, La Convención - Cusco, 2017” presentado a la Universidad Peruana de Ciencias Informática, para obtener el título profesional de Contador Público, donde se tuvo como objetivo determinar en qué medida la Gestión del Presupuesto Público influye en la Liquidación Financiera de Obras Ejecutadas por Administración Directa. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, la muestra estuvo conformada por 37 trabajadores de la Municipalidad, la técnica de recolección de datos fue la guía de entrevista. Concluye que una eficiente gestión del presupuesto público en la Municipalidad Distrital de Pichari, provincia de La Convención - Cusco, incide de manera significativa en la liquidación financiera de las obras ejecutadas bajo la modalidad de administración directa. Este hallazgo se sustenta en el coeficiente de correlación de 0.823, el cual evidencia una relación alta y positiva entre las variables analizadas en la tesis. Dicho resultado confirma que, cuando el presupuesto público es administrado, gestionado, controlado y supervisado de forma adecuada, se optimiza el uso de los recursos, se mejora la eficiencia en los procesos de ejecución y se asegura una mayor transparencia en la rendición de cuentas. En este sentido, se hace indispensable que las autoridades municipales, los directivos superiores y las unidades orgánicas de la municipalidad asuman un rol proactivo en la gestión presupuestal, dado que de ello depende no solo la culminación exitosa de las obras, sino también la atención efectiva a las poblaciones más vulnerables de la zona. Por tanto, la gestión del presupuesto público no debe entenderse únicamente como un proceso administrativo, sino como un instrumento estratégico de desarrollo local que impacta directamente en la calidad de vida de los ciudadanos y en la sostenibilidad de la inversión pública.

Mamani (2024) en su estudio “Presupuesto público y su influencia en la ejecución de obras públicas por administración directa en la Municipalidad Distrital de Santa Lucía-Lampa-Puno, 2019-2020”, presentado a la Universidad Nacional de Juliaca, para optar por la Licenciatura en Gestión Pública y Desarrollo Social, donde se tuvo como objetivo Determinar como el presupuesto público influye en la ejecución de obras públicas por Administración Directa en la Municipalidad Distrital de Santa Lucía-Lampa-Puno, 2019-2020, presento una metodología de enfoque cuantitativo no experimental, transversal de tipo correlacional-causal. Se trabajó con una población de 8 obras que fueron ejecutados por la modalidad de administración directa. Concluyo que el presupuesto público influyó de manera diferenciada en la ejecución física de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Santa Lucía durante los años 2019 y 2020. Por un lado, se identificaron efectos negativos vinculados a los gastos imprevistos generados por la pandemia, el manejo irregular del cronograma de pagos a proveedores, las dificultades en el avance de ejecución por etapas y las modificaciones del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA). Estos factores afectaron la eficiencia en la gestión y ocasionaron retrasos en los plazos establecidos. Sin embargo, también se observaron impactos positivos, dado que se logró ejecutar un mayor número de obras programadas a mediano y largo plazo. Asimismo, la gestión del presupuesto permitió articular proyectos con programas nacionales como Trabaja Perú y el Fondo Invierte para el Desarrollo Territorial, generando convenios de contrapartida y fortaleciendo la programación multianual de inversiones. En este contexto, se concluye que el presupuesto público influyó de manera moderada en la ejecución de obras, ya que, a pesar de las limitaciones y contingencias, permitió sostener un nivel aceptable de inversión pública, garantizando la continuidad de proyectos estratégicos para el desarrollo local y la atención de necesidades prioritarias de la población.

### ***3.1.3. A nivel regional y local***

Aquino (2024), en su estudio titulado “Gestión financiera y presupuestal durante la pandemia y su incidencia en el cumplimiento de las metas presupuestales de la Municipalidad Provincial de Grau, Apurímac, 2020 – 2021”, presentado a la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco para optar al título profesional de contador público, donde se tiene como objetivo evaluar la incidencia de la gestión financiera y presupuestal durante la pandemia en el cumplimiento de las metas presupuestales de la Municipalidad Provincial de Grau, periodo 2020-2021, donde se utilizó una metodología básica cuantitativa, donde se concluyó que la gestión financiera y presupuestaria influye de manera directa en el cumplimiento de las metas fiscales. Esta influencia está relacionada con una planificación inadecuada, la falta de un análisis financiero detallado y un control insuficiente de los recursos. Además, se evidencian fallas en las distintas etapas del proceso presupuestario, como la planificación, formulación, ejecución y evaluación. Una gestión presupuestaria eficiente es fundamental para optimizar el uso de los recursos públicos, garantizar la ejecución de proyectos dentro de los plazos establecidos y cumplir con los objetivos institucionales, evitando desviaciones que puedan afectar el desarrollo de las actividades programadas.

Oblitas (2022), en su estudio titulado “Estrategias de recaudación tributaria para fortalecer la gestión presupuestal de la Municipalidad Distrital de Pampamarca de la provincia de Canas – Cusco, periodo 2019”, presentado a la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, donde se tuvo como objetivo analizar las estrategias de recaudación tributaria para fortalecer la gestión presupuestal de la Municipalidad Distrital de Pampamarca de la provincia de Canas – Cusco, periodo 2019, donde se utilizó una metodología de un enfoque mixto de tipo aplicada, explicativa y con un diseño exploratorio secuencial, donde se concluyó que la ejecución presupuestal en la Municipalidad Distrital de

Pampamarca se ve limitada debido a la falta de estrategias orientadas a fortalecer su autonomía financiera mediante la recaudación tributaria local. En lugar de desarrollar mecanismos propios para generar ingresos, la municipalidad depende casi exclusivamente de las transferencias del Gobierno Central, lo que restringe su capacidad de planificación y ejecución eficiente de proyectos en función de las necesidades específicas del distrito. Esta dependencia se refleja claramente en la revisión de documentos oficiales, donde se evidencia la ausencia de un sistema estructurado para la gestión y recaudación de tributos. Además, las entrevistas realizadas revelan que no se ha promovido ni socializado de manera efectiva la relevancia de la recaudación municipal como herramienta clave para garantizar una adecuada ejecución presupuestal.

## **3.2 Bases teóricas**

### **3.2.1 Gestión presupuestal**

Artículo 3 de la Ley de Gestión Presupuestaria del Estado LEY N° 27209 “El Sistema de Gestión Presupuestaria comprende los principios, normas, técnicas, métodos y procedimientos que regulan el proceso presupuestario y sus relaciones con las entidades del Sector Público, en el marco de la Administración Financiera del Estado, tales principios, normas, técnicas, métodos y procedimientos están contenidos en la presente Ley, las Leyes Anuales de Presupuesto, así como en los reglamentos y directivas que emita la Dirección Nacional del Presupuesto Público”. (El Congreso de la República, 1999, pág. 2)

MEF (2023) La gestión presupuestaria es capacidad de las entidades públicas para lograr sus Objetivos Institucionales, mediante el cumplimiento de las Metas Presupuestarias establecidas para un determinado año fiscal, aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y desempeño.

Work meter (2021) La gestión presupuestaria implica dirigir una entidad mediante la elaboración de estimaciones económicas para la actividad organizacional, tanto en

términos de cantidad como de valor, usualmente para un periodo de un año. Esta práctica se basa en un análisis de datos históricos y resultados financieros para determinar metas alcanzadas y por alcanzar en un período definido previamente.

Señalin y Herrera (2020) La conexión entre el presupuesto y la planificación constituye una herramienta esencial para la dirección estratégica de la organización, enfocada en asignar recursos de acuerdo con las prioridades establecidas por la alta dirección para alcanzar los objetivos planteados. Además, es beneficioso que esta asignación sea un esfuerzo colaborativo en el cual todos los responsables tengan la oportunidad de participar activamente en la elaboración de la planificación y su respectivo presupuesto.

Oficina Asesora de Planeación (2020) La gestión presupuestal es el proceso mediante el cual una entidad planifica y organiza los recursos financieros destinados a cubrir tanto los gastos operativos como las inversiones necesarias. Este proceso permite orientar y priorizar el desarrollo de actividades y proyectos con el fin de cumplir con las funciones establecidas y alcanzar las metas y objetivos propuestos durante un periodo fiscal determinado.

### **3.2.1.1. Finalidades de la gestión presupuestaria**

Avanti (2022) La gestión presupuestaria es la encargada de asegurar que nuestros objetivos se cumplan y permite organizar mejor el dinero de la empresa. También sirve como seguimiento y análisis de los posibles imprevistos. Esto ayuda a evitar el caos en tu negocio y problemas que puedes previamente evitar.

Las finalidades de tener un control detallado del presupuesto son:

- a) Podemos comparar los datos de ejecución de un ejercicio o por períodos con los objetivos que nos marcamos.
- b) Flexibilidad en la toma de decisiones. Si se observa que algo no va por el camino correcto habrá que alterar esas previsiones. Así se pueden cambiar tareas en función del estado del presupuesto.

- c) Control y efectividad de las medidas durante el presupuesto.

No obstante, también hay riesgos a los que nos podemos enfrentar en el control presupuestario. Algunos factores podrían evitar el éxito de la entidad. Estos podrían ser:

- a) Ineficiencias.
- b) Que su seguimiento sea complejo.
- c) Incoherencia entre los objetivos y los distintos departamentos.

### **3.2.1.2. Ventajas y limitaciones de la gestión presupuestaria**

Fitó (2022) ¿Por qué es importante para una organización, proyecto o departamento tener un presupuesto?

Entre otras, podemos destacar las siguientes respuestas:

- a) La elaboración de un presupuesto obliga a los directivos de la empresa a pensar en el futuro.
- b) Si en la elaboración del presupuesto participan los responsables de las distintas áreas de la empresa, supone una valiosa herramienta de coordinación interdepartamental.
- c) Constituye el mejor marco de referencia para una posterior evaluación del rendimiento de la organización.
- d) Supone un mecanismo para comunicar y hacer partícipe al resto de la organización de los objetivos estratégicos de la empresa.
- e) Conformar el marco de referencia ideal para la motivación de los empleados y, a su vez, para definir mecanismos de retribución a los mismos.

Fitó (2022) En definitiva, la elaboración de un presupuesto que busque el consenso de los distintos departamentos de la empresa supone la alineación de toda la organización en torno a unos objetivos comunes.

A pesar de lo anterior, todo presupuesto incorpora un conjunto de limitaciones que no debemos olvidar:

- a) Están basados en estimaciones que pueden o no cumplirse.
- b) Si no se reajustan a las variaciones producidas en las hipótesis que condicionaron su estructura y cuantificación, pueden quedar en poco tiempo obsoletos.
- c) Su ejecución no es automática; se necesita que personal relevante de la empresa comprenda su importancia y lidere su ejecución.
- d) Es un instrumento que debe ayudar a la gestión del negocio y no entrar en competencia con ella. En este sentido, el presupuesto no puede suponer una barrera a nuevas iniciativas.

Fitó (2022) A continuación, y dentro del contexto de la gestión presupuestaria, estudiaremos no sólo las técnicas y mecanismos utilizados para la confección del presupuesto, sino también los instrumentos concebidos para su control.

### **A. Presupuesto**

MEF (2023) Es un instrumento de gestión del Estado para el logro de resultados a favor de la población, a través de la prestación de servicios y logro de metas de cobertura con equidad, eficacia y eficiencia por las Entidades Públicas. Establece los límites de gastos durante el año fiscal, por cada una de las Entidades del Sector Público y los ingresos que los financian, acorde con la disponibilidad de los Fondos Públicos, a fin de mantener el equilibrio fiscal.

El Congreso de la República LEY N° 28411 (2013) El Presupuesto constituye el instrumento de gestión del Estado que permite a las entidades lograr sus objetivos y metas contenidas en su Plan Operativo Institucional (POI). Asimismo, es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las

Entidades que forman parte del Sector Público y refleja los ingresos que financian dichos gastos. (Art.8)

El Congreso de la República LEY N° 28411 (2013) El Presupuesto comprende. (Art.9)

- a. Los gastos que, como máximo, pueden contraer las Entidades durante el año fiscal, en función a los créditos presupuestarios aprobados y los ingresos que financian dichas obligaciones.
- b. Las metas de resultados a alcanzar y las metas de productos a lograrse por cada una de las Entidades con los créditos presupuestarios que el respectivo presupuesto les aprueba.

#### **B. Proceso presupuestario**

##### **Fases del proceso presupuestario**

El Congreso de la República LEY N° 28411 (2013) El Presupuesto comprende (Art.14)

14.1 El proceso presupuestario comprende las fases de Programación, Formulación, Aprobación, Ejecución y Evaluación del Presupuesto, de conformidad con la Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público - Ley N° 28112. Dichas fases se encuentran reguladas genéricamente por el presente Título y complementariamente por las Leyes de Presupuesto del Sector Público y las Directivas que emita la Dirección Nacional del Presupuesto Público.

14.2 El proceso presupuestario se sujeta al criterio de estabilidad, concordante con las reglas y metas fiscales establecidas en el Marco Macroeconómico Multianual a que se refiere la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal.

**a. Programación Presupuestaria**

El Congreso de la República LEY N° 28411 (2013) Artículo 15.- Programación Presupuestaria

15.1 La Fase de Programación Presupuestaria, en adelante Programación, se sujeta a las proyecciones macroeconómicas contenidas en el artículo 4 de la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal - Ley N° 27245, modificada por la Ley N° 27958.

15.2 El Ministerio de Economía y Finanzas, a propuesta de la Dirección Nacional del Presupuesto Público, plantea anualmente al Consejo de Ministros, para su aprobación, los límites de los créditos presupuestarios que corresponderá a cada Entidad que se financie total o parcialmente con fondos Tesoro Público. Dichos límites son programados en función a lo establecido en el Marco Macroeconómico Multianual y de los tope máximos de gasto no financiero del Sector Público, quedando sujetas a la Ley General.

**b. Formulación Presupuestaria**

El Congreso de la República LEY N° 28411 (2013) Artículo 18.- Formulación Presupuestaria

18.1 En la Fase de Formulación Presupuestaria, en adelante Formulación, se determina la estructura funcional-programática del pliego, la cual debe reflejar los objetivos institucionales, debiendo estar diseñada a partir de las categorías presupuestarias consideradas en el Clasificador presupuestario respectivo. Asimismo, se determinan las metas en función de la escala de prioridades y se consignan las cadenas de gasto y las respectivas Fuentes de Financiamiento.

### **c. Aprobación del Presupuesto**

El Congreso de la República LEY N° 28411 (2013) Artículo 23.- Aprobación del Presupuesto

23.1 Los Presupuestos Institucionales de Apertura correspondientes a los pliegos del Gobierno Nacional se aprueban a más tardar el 31 de diciembre de cada año fiscal. Para tal efecto, una vez aprobada y publicada la Ley de Presupuesto del Sector Público, el Ministerio de Economía y Finanzas a través de la Dirección Nacional del Presupuesto Público, remite a los pliegos el reporte oficial que contiene el desgregado del Presupuesto de Ingresos al nivel de pliego y específica del ingreso, y de Egresos por Unidad Ejecutora, de ser el caso, Función, Programa, Subprograma, Actividad, Proyecto, Categoría de Gasto, Grupo Genérico de Gasto y Fuente de Financiamiento, para los fines de la aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura.

23.2 Los Pliegos del Gobierno Nacional presentan copia de sus Presupuestos Institucionales de Apertura, dentro de los cinco (5) días calendario siguientes de aprobados, a la Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República del Congreso de la República, a la Contraloría General de la República y a la Dirección Nacional del Presupuesto Público.

### Base legal de la gestión presupuestal - Ley N.° 31638

La presente tabla sistematiza los principales artículos de la Ley N.° 31638 relacionados con la gestión presupuestal, considerando sus dimensiones de programación, ejecución, control y modificaciones presupuestarias. Estas disposiciones normativas establecen los lineamientos que regulan el uso adecuado de los recursos públicos y resultan fundamentales para la ejecución de obras por administración directa en las entidades públicas. Asimismo, la información presentada permite analizar el aporte de cada artículo normativo al desarrollo de la investigación, evidenciando la importancia de una adecuada gestión presupuestal para garantizar la eficiencia, legalidad y continuidad en la ejecución de obras por administración directa.

**Tabla 1**

*Base legal de la gestión presupuestal - Ley N.° 31638*

Variable	Artículo / Norma	Contenido relevante	Aporte a la investigación
Gestión presupuestal	Programación presupuestal	Ley N.° 31638 – Art. 6 Establece que la ejecución del gasto debe sujetarse a los créditos presupuestarios aprobados y a las disposiciones del Sistema Nacional de Presupuesto.	Sustenta que las obras por administración directa deben ejecutarse solo si cuentan con crédito presupuestal autorizado.
	Ejecución del gasto	Ley N.° 31638 – Art. 7 La ejecución del gasto público se realiza bajo responsabilidad del titular de la entidad, respetando la legalidad y eficiencia del uso de los recursos.	Vincula la responsabilidad del titular en la ejecución presupuestal de obras por administración directa.
	Control del gasto	Ley N.° 31638 – Art. 8 Prohíbe el uso de recursos públicos para fines distintos a los autorizados en el presupuesto institucional.	Garantiza que los recursos asignados a obras por administración directa no sean desviados.
	Modificaciones presupuestarias	Ley N.° 31638 – Art. 9 Regula las modificaciones presupuestarias durante el año fiscal, las cuales deben cumplir con la normativa vigente.	Permite analizar cómo las modificaciones influyen en la continuidad de las obras por administración directa.

**Nota.** la figura representa la base legal de la gestión presupuestal. Fuente Ley 31876 (Congreso de la Republica , 2023)

### **3.2.1.3. Componentes de la gestión presupuestal**

Ruiz (2023) La gestión presupuestaria constituye una herramienta esencial para mejorar nuestra situación financiera. Al mantener un adecuado control sobre nuestros ingresos y gastos, podemos tomar decisiones fundamentadas que nos permitan alcanzar nuestras metas financieras a largo plazo. Esta gestión presupuestaria implica la planificación, organización, control y evaluación constante de nuestras finanzas, lo que nos proporciona una visión clara de nuestra situación económica y nos facilita identificar áreas donde podemos economizar o fortalecer nuestra posición financiera

#### **A. Planificación**

Culque et al (2021) en la fase de planificación, se consolidan los objetivos, políticas y presupuestos, basándose en la premisa de que la entidad gubernamental posea principios que orienten adecuadamente las fases subsiguientes del proceso administrativo, es en esta etapa donde se establecen las bases para guiar las acciones futuras, asegurando la coherencia y dirección adecuada en la gestión gubernamental, la planificación actúa como un punto de partida esencial para las fases subsiguientes del proceso administrativo, proporcionando un marco estratégico para el desarrollo coherente de las actividades gubernamentales.

Raffino (2020) la planificación se define como una función crucial y esencial para dirigir y llevar a cabo exitosamente las etapas posteriores, en esta fase, se establecen metas y objetivos, aprovechando de manera eficiente los recursos y ejecutando las actividades de manera eficaz dentro de un marco temporal determinado, esencialmente, la planificación actúa como el cimiento estratégico para alcanzar los resultados deseados, asegurando una gestión eficaz y enfocada hacia el logro de metas específicas en el tiempo establecido.

Dávalos y Ramírez (2019) la planificación implica organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para implementar decisiones y evaluar los resultados mediante una retroalimentación cuidadosa, es un proceso que busca alinear acciones con metas,

asegurando una ejecución eficiente y la medición precisa de los resultados respecto a las expectativas establecidas, esta retroalimentación organizada permite ajustar estrategias y optimizar el rendimiento en función de los objetivos planteados.

La planificación de la gestión presupuestaria en una entidad pública es un proceso fundamental que implica varias etapas:

- a. **Establecimiento de objetivos:** Se define el propósito de la gestión presupuestaria, identificando los objetivos financieros y estratégicos que se pretenden alcanzar durante el período presupuestario. Estos objetivos pueden incluir la estabilidad financiera, la eficiencia en el uso de los recursos, la mejora de los servicios públicos, entre otros.
- b. **Recopilación de información:** Se recopila información relevante sobre los ingresos y gastos previstos, así como sobre los programas y proyectos que se financiarán a través del presupuesto público. Esta información puede basarse en datos históricos, proyecciones económicas y políticas gubernamentales.
- c. **Elaboración del presupuesto:** Se elabora el presupuesto público, que consiste en estimar los ingresos y gastos esperados para el próximo período fiscal. Esto incluye la asignación de recursos a diferentes áreas de gasto, programas y proyectos, de acuerdo con las prioridades establecidas por la entidad pública.
- d. **Aprobación del presupuesto:** Una vez elaborado, el presupuesto debe ser revisado y aprobado por las autoridades competentes, como el cuerpo legislativo o el consejo municipal, dependiendo de la jurisdicción y el tipo de entidad pública.
- e. **Implementación del presupuesto:** Se lleva a cabo la ejecución del presupuesto, es decir, se asignan y utilizan los recursos financieros de acuerdo con lo establecido en el presupuesto aprobado. Esto implica la realización de pagos, la contratación de servicios y la ejecución de proyectos de inversión pública.

- f. **Seguimiento y control:** Se monitorean regularmente los ingresos y gastos para asegurarse de que se ajusten al presupuesto aprobado. Se realizan ajustes según sea necesario para garantizar el cumplimiento de los objetivos financieros y la eficiencia en el uso de los recursos.
- g. **Evaluación y mejora:** Al final del período presupuestario, se evalúa el desempeño financiero de la entidad y se identifican áreas de mejora para el próximo ciclo presupuestario. Esto puede implicar ajustes en la asignación de recursos, cambios en los procedimientos presupuestarios o la adopción de mejores prácticas de gestión financiera.

## **B. Organización**

Raffino (2020), “La organización consiste en la creación de un sistema que pueda repartir eficazmente los recursos económicos, materiales y humanos con los que cuenta la empresa para que se utilicen de manera adecuada, todo ello con el fin de conseguir los objetivos que se planificaron”.

Argudo (2018), “La organización es la fase donde se coordina todos los detalles útiles para la planificación, se realizará una mejor estructuración de las actividades, una mejor asignación de los recursos y por último una mejor selección de trabajadores comprometidos con sus labores asignadas. Esta fase es muy importante ya que servirá para dirigir todos los elementos de la empresa hacia el logro de metas”.

Certo (2001), “La organización crea y mantiene relaciones entre todos los recursos, indicando qué recursos serán usados para actividades específicas. Y cuándo, dónde y cómo se usarán estos recursos”.

La organización de la gestión presupuestaria en una entidad pública implica una serie de pasos y procesos que permiten administrar de manera eficiente los recursos financieros

asignados. A continuación, se detallan algunas etapas clave en la organización de la gestión presupuestaria:

- h. Definición de estructuras y responsabilidades:** Se establecen las estructuras organizativas y se asignan responsabilidades claras para la elaboración, ejecución y seguimiento del presupuesto. Esto puede incluir la designación de unidades presupuestarias, responsables financieros y comités de seguimiento.
- i. Elaboración de manuales y procedimientos:** Se desarrollan manuales y procedimientos detallados que describen los pasos a seguir en cada fase del proceso presupuestario, desde la elaboración inicial del presupuesto hasta el seguimiento y control continuo.
- j. Asignación de recursos humanos y tecnológicos:** Se asignan los recursos humanos y tecnológicos necesarios para llevar a cabo la gestión presupuestaria de manera eficiente. Esto puede incluir la contratación de personal con habilidades y conocimientos específicos en gestión financiera, así como la implementación de sistemas de información y software especializados.
- k. Establecimiento de políticas y normativas:** Se desarrollan políticas y normativas que rigen el proceso presupuestario, incluyendo criterios de asignación de recursos, límites de gasto, procedimientos de adquisición y contratación, y normas de transparencia y rendición de cuentas.
- l. Capacitación y desarrollo:** Se proporciona capacitación y desarrollo continuo al personal involucrado en la gestión presupuestaria, con el fin de mejorar sus habilidades y conocimientos en áreas como análisis financiero, interpretación de informes presupuestarios y uso de herramientas tecnológicas.
- m. Establecimiento de mecanismos de seguimiento y control:** Se implementan mecanismos de seguimiento y control que permiten monitorear el cumplimiento de los

objetivos presupuestarios y detectar desviaciones o irregularidades en el uso de los recursos financieros.

- n. Evaluación y mejora continua:** Se lleva a cabo una evaluación periódica del proceso presupuestario para identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización. Esto puede implicar la revisión de políticas y procedimientos, la actualización de sistemas informáticos o la implementación de prácticas de gestión más eficientes.

### **C. Control**

Argudo (2018) el control se define como la etapa en la cual se mide y compara los resultados obtenidos con las metas planificadas, su propósito es evaluar estos resultados para corregir posibles errores, mejorar los puntos débiles de la entidad y reforzar los aspectos fuertes, todo con el objetivo de alcanzar el éxito organizacional, es una fase esencial que permite ajustar estrategias, optimizar procesos y orientar los esfuerzos hacia la mejora continua, contribuyendo así al rendimiento efectivo de la entidad.

Raffino (2020), “Control como la verificación que se realiza a las actividades planificadas, los resultados obtenidos de esta verificación serán útiles para redireccionar algunas actividades, mejorar la toma de decisiones, corregir algunos problemas hallados y en forma general buscar la mejora continua de la empresa. Por otro lado, esta fase del control se da por la importancia del seguimiento de los resultados obtenidos que son medidos por medio de métricas confiables, la organización lo que hace es corroborar si se ha cumplido el plan y si se han logrado los objetivos y metas principales e intermedias.

El control de la gestión presupuestal en una entidad pública es fundamental para garantizar la eficiencia, transparencia y cumplimiento de los objetivos financieros establecidos. A continuación, se presentan algunos aspectos clave del control de la gestión presupuestal:

- a. Seguimiento regular:** Se realiza un seguimiento periódico de los ingresos y gastos para compararlos con el presupuesto aprobado. Esto permite identificar desviaciones o variaciones y tomar medidas correctivas de manera oportuna.
- b. Análisis de desviaciones:** Se lleva a cabo un análisis detallado de las desviaciones entre los resultados reales y las previsiones presupuestarias. Se investigan las causas de las desviaciones y se implementan acciones correctivas para corregir los problemas identificados.
- c. Evaluación del rendimiento:** Se evalúa el desempeño financiero y operativo de la entidad en relación con los objetivos y metas establecidos en el presupuesto. Se analizan indicadores clave de rendimiento para determinar si se están logrando los resultados esperados.
- d. Control de costos:** Se implementan medidas para controlar y reducir los costos, asegurando que los recursos se utilicen de manera eficiente y que no se incurra en gastos innecesarios o no autorizados.
- e. Cumplimiento normativo:** Se asegura el cumplimiento de las normativas y regulaciones aplicables en la gestión presupuestaria, incluyendo leyes fiscales, normas contables y disposiciones legales relacionadas con la contratación pública y el uso de fondos públicos.
- f. Auditoría interna y externa:** Se llevan a cabo auditorías internas y externas periódicas para revisar y evaluar la gestión presupuestaria. Esto incluye la revisión de procesos, controles internos y prácticas de gestión financiera para identificar áreas de mejora y asegurar la integridad y confiabilidad de la información financiera.
- g. Informe y rendición de cuentas:** Se preparan informes financieros y de gestión que proporcionan una visión clara y transparente del desempeño presupuestario de la entidad. Estos informes son compartidos con las autoridades competentes, el público

y otras partes interesadas para garantizar la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión financiera pública.

### **3.2.2. Ejecución de obras por administración directa**

Congreso de la Republica Ley 31876 (2023) La ejecución de obra pública por administración directa consiste en el desarrollo de intervenciones temporales y comprende los proyectos, así como las inversiones en el marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, con componentes de infraestructura a cargo de una entidad pública, siempre que exista la capacidad para la gestión de proyectos e inversiones, utilizando sus recursos presupuestales, personal técnico-administrativo, infraestructura, equipos o maquinaria, acorde con la naturaleza, magnitud y complejidad de esta. (Art.5)

MEF (2024) El objetivo principal de las obras realizadas por administración directa es regular la calidad, el costo y los plazos dentro de los Sistemas administrativos y otras normativas pertinentes. Esto asegura que los recursos y bienes del Estado se utilicen adecuadamente y facilita la supervisión gubernamental.

Congreso de la República (2023) En la ejecución de obras públicas por administración directa, el proceso se completa con la aprobación del inspector o supervisor de los trabajos realizados. Esta conformidad debe ser registrada por el residente en el cuaderno de obra y reflejarse en el acta de recepción. Esta comisión tiene la responsabilidad de formular la liquidación técnico-financiera dentro del plazo estipulado por el reglamento. Una vez elaborada, dicha liquidación se presenta al titular de la entidad, o a quien lo represente, para su aprobación final.

#### **3.2.2.1. Ejecución Presupuestaria**

El Congreso de la República LEY N° 28411 (2013) Artículo 25.- Ejecución Presupuestaria

La Ejecución Presupuestaria, en adelante Ejecución, está sujeta al régimen del presupuesto anual y a sus modificaciones conforme a la Ley General, se inicia el 1 de enero y culmina el 31 de diciembre de cada año fiscal. Durante dicho período se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en los Presupuestos.

### **Artículo 32.- Ejecución de los fondos públicos**

La ejecución de los fondos públicos se realiza en las etapas siguientes:

- a. Estimación
- b. Determinación
- c. Percepción

La Estimación es el cálculo o proyección de los ingresos que por todo concepto se espera alcanzar durante el año fiscal, considerando la normatividad aplicable a cada concepto de ingreso, así como los factores estacionales que incidan en su percepción.

La Determinación es el acto por el que se establece o identifica con precisión el concepto, el monto, la oportunidad y la persona natural o jurídica, que debe efectuar un pago o desembolso de fondos a favor de una Entidad.

La Percepción es el momento en el cual se produce la recaudación, captación u obtención efectiva del ingreso.

#### **3.2.2.2. Componentes de la Ejecución de obras por administración directa**

Cossio (2023) La ejecución de obras se refiere al proceso de llevar a cabo la construcción de un proyecto, ya sea una edificación, una infraestructura civil, una instalación industrial, entre otros. Este proceso implica la realización de todas las tareas necesarias para completar el proyecto de construcción según los planos, especificaciones y normativas correspondientes.

**A. Iniciación:**

Macneil (2024) La iniciación se refiere al proceso de comenzar algo o dar inicio a una actividad, proyecto o proceso. En el contexto de la gestión de proyectos, la iniciación es la fase inicial en la que se define y autoriza formalmente un proyecto antes de que se ponga en marcha la ejecución.

**B. Planificación:**

Etece (2020) La planificación es el proceso y efecto de organizar con método y estructura los objetivos trazados en un tiempo y espacio.

**C.-Ejecución:**

Legsa (2024) se refiere al acto de llevar a cabo o realizar una acción, plan o tarea específica. En diversos contextos, puede referirse a la implementación de un proyecto, la aplicación de un plan estratégico, el cumplimiento de una orden, entre otros.

**D. Control:**

Significados (2023) El control es el acto de supervisar y regular diversas actividades para que se ajusten a estándares o criterios preestablecidos. Implica la evaluación constante de procesos, resultados y desviaciones con el propósito de garantizar la consecución de metas y objetivos.

**E.-Cierre:**

Diccionario (2023) Cuando se habla de un cierre se sabe que es un dispositivo o una acción que se lleva a cabo con la finalidad de aislar, incomunicar, impedir la salida o circulación, concluir o finalizar una cosa.

**Artículo 4. Principios generales**

Congreso de la Republica Ley 31876 (2023) La ejecución de las obras por administración directa, adicionalmente a los principios que rigen el derecho público, administrativo y financiero, en lo que resulte aplicable, se rige por los siguientes principios:

- a.** Moralidad. Todo aquel que participe en la ejecución de las obras por la modalidad de administración directa está obligado a actuar con honradez, veracidad, equidad, probidad y lealtad. Eficiencia. Los procesos, procedimientos y decisiones que realicen o adopten los funcionarios y servidores públicos, respecto de la ejecución de las obras por administración directa, deben estar orientados a maximizar el adecuado uso de los recursos públicos y al cumplimiento de los fines de la obra a ejecutar. Transparencia. Las entidades que ejecuten obras públicas por administración directa están obligadas a adoptar acciones para generar, conservar y resguardar la información, registros, archivos digitales, comunicaciones y demás documentación generada en relación con la ejecución de estas obras; así como facilitar el acceso a dicha información a las entidades que ejercen funciones de control y supervisión, y a la ciudadanía en general, sin limitaciones ni restricciones y a través de cualquier medio. Economía. Las acciones y decisiones que se adopten en la ejecución de obras por administración directa deben privilegiar la mejor combinación de costo y calidad, así como observar los criterios de simplicidad, austeridad y ahorro en el uso de los bienes y recursos del Estado.

#### **Artículo 6. Órganos responsables**

Congreso de la Republica Ley 31876 (2023) La entidad establece en sus documentos de gestión a los responsables de planificar, programar, ejecutar y supervisar los procedimientos y actividades del proceso de la ejecución de obras públicas por administración directa, garantizando que exista independencia y separación de funciones entre aquellas que resulten incompatibles (segregación de funciones), hasta la liquidación técnico-financiera.

Las entidades sujetas al Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones se rigen conforme a la normativa de dicho sistema nacional.

## **Artículo 7. Responsabilidades**

Congreso de la Republica Ley 31876 (2023) Los titulares de las entidades son responsables del cumplimiento de las disposiciones establecidas en la presente ley. Asimismo, los funcionarios y servidores públicos son responsables de realizar los procedimientos y actividades del proceso de ejecución de obras públicas por la modalidad de administración directa.

## **Artículo 8. Informe técnico**

Congreso de la Republica Ley 31876 (2023) La entidad, previamente a la aprobación de la ejecución de obra por administración directa, a través del órgano o unidad orgánica responsable, emite un informe técnico en el que sustenta y evidencia que cuenta con:

- a) La viabilidad de la inversión aprobada en el marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, para las entidades sujetas al referido Sistema Nacional.
- b) El monto total de la inversión no será mayor a cincuenta (50) unidades impositivas tributarias.
- c) El expediente técnico aprobado por la instancia correspondiente de la entidad y el presupuesto de obra.
- d) El personal técnico y administrativo necesario para la ejecución de la obra y que estén disponibles, de acuerdo con los requerimientos definidos en el cálculo de los gastos generales directos que deben formar parte del expediente técnico.
- e) La propiedad de los equipos y maquinarias mínimos establecidos en el expediente técnico, en estado operativo, conforme a las cantidades y características requeridas por la complejidad y características de la obra, y con la disponibilidad según el calendario de requerimiento de equipos y maquinaria. Los documentos que acreditan la titularidad sobre dichos bienes deben formar parte del expediente técnico.

- f) Disponibilidad y libre acceso al terreno donde se ejecutarán las obras, así como la autorización de acceso y licencias para la explotación de las canteras de provisión de materiales en las cantidades requeridas para la obra.
- g) Las licencias, permisos y autorizaciones, entre otras, necesarias para la ejecución de la obra.
- h) Programa de ejecución de obra, concordante con la estrategia definida para la ejecución de la obra y el plazo de ejecución de obra previsto.
- i) Calendario de avance de obra valorizado, acorde con el programa de ejecución de obra.
- j) Calendario de requerimiento de la contratación de la mano de obra calificada y no calificada necesaria para la ejecución de la obra, de acuerdo con el programa de ejecución de obra.
- k) Recursos presupuestales, de acuerdo con el calendario de avance de obra valorizado.

#### **Artículo 9. Autorización**

La ejecución de obras públicas por administración directa es autorizada mediante resolución del titular de la entidad. Esta atribución es indelegable. Para dicho efecto, debe contar con los siguientes informes favorables de las áreas responsables competentes que correspondan:

- a) Informe técnico al que se hace referencia en el artículo anterior, en el que se evidencie el cumplimiento de todos los requisitos exigidos.
- b) Informe legal que sustente legal y administrativamente la existencia de la disponibilidad del terreno; así como que se cuenta con las licencias, permisos, autorizaciones y demás requisitos necesarios para la ejecución de la inversión.
- c) Informe presupuestario en el que se acredite la disponibilidad presupuestal, según calendario de avance de obra valorizado.

## **Artículo 10. Prohibiciones**

En el marco de la ejecución de una obra por administración directa, está prohibida la adquisición, bajo cualquier modalidad, de maquinaria y equipos con cargo al presupuesto de la obra.

## **Artículo 11. Expediente técnico**

**11.1** El expediente técnico de una obra por administración directa es un conjunto de documentos que comprende:

- a. Memoria descriptiva.
- b. Planos a nivel de ejecución de obra, suscritos por el profesional responsable, según las especialidades que correspondan al tipo, características y complejidad de la obra.
- c. Especificaciones técnicas, por cada partida del presupuesto.
- d. Estudios de suelos, memorias de cálculo, estudios geológicos, de impacto ambiental y otros complementarios de acuerdo con el tipo, características y complejidad de la obra.
- e. Memorias de cálculo y planilla de metrados.
- f. Análisis de precios unitarios de cada una de las partidas que conforman el costo directo y el análisis de los gastos generales.
- g. Presupuestos de obra, que incluyan los costos directos, gastos generales e impuestos.
- h. Listado de insumos (materiales, equipos, horas hombre, etc.).
- i. Programa de ejecución de obra.
- j. Calendario de adquisición de materiales.
- k. Calendario de utilización de equipos y maquinaria.
- l. Calendario de utilización de mano de obra calificada y no calificada.

- m. Calendario de avance de obra valorizado.
- n. Presupuesto analítico de la obra por específica de gasto y competente presupuestal, formulado sobre la base del programa de ejecución de obra y los calendarios indicados en los literales i), j), k) y l) del presente artículo.
- o. Documentos de la gestión de los riesgos asociados a la ejecución de la obra, que comprendan la planificación, la identificación y el análisis de los riesgos; así como la planificación de la respuesta a los riesgos identificados.
- p. Plan Anual de Contrataciones (PAC).

**11.2** El expediente técnico de la obra que se ejecute por administración directa es aprobado por la dependencia responsable de acuerdo con la normativa de organización interna de la entidad o el estatuto de la empresa pública a cargo de la ejecución de la inversión.

**11.3** El expediente técnico no debe tener una antigüedad mayor de tres (3) años desde su aprobación o desde su última actualización, y debe contar con un presupuesto cuyos precios estén actualizados con una antigüedad no superior a seis (6) meses, contados desde su aprobación o desde su última actualización.

## **Artículo 18. Recepción de la obra**

Una vez culminada la ejecución de la obra, el residente de obra anota la fecha de tal hecho en el cuaderno de obra y solicita al inspector de obra que en un plazo no mayor de cinco (5) días posteriores a la anotación señalada corrobore el fiel cumplimiento de lo establecido en el expediente técnico y las modificaciones aprobadas. De encontrarlo conforme, el inspector anota en el cuaderno de obra y comunica formalmente a la unidad orgánica responsable para que en un plazo de cinco (5) días designe a la comisión de recepción y liquidación de la ejecución de la obra. La comisión de recepción y liquidación,

en un plazo de quince (15) días de su designación, junto con el residente e inspector de obra, verifica el funcionamiento u operación de la infraestructura, disponiendo la realización de las pruebas operativas que sean necesarias. Culminada la verificación, y de no existir observaciones, se procede a la recepción de la obra y se suscribe el acta de recepción correspondiente.

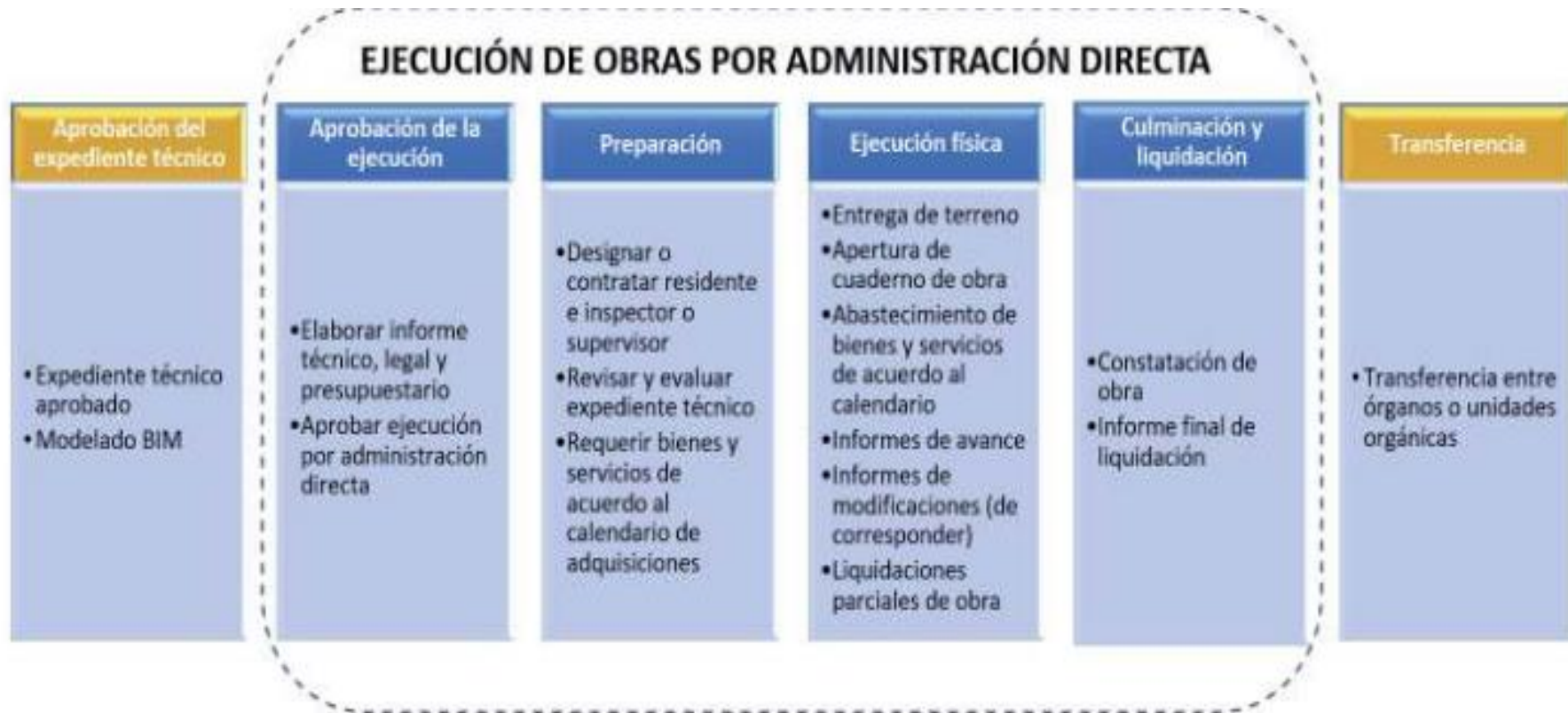
### **3.2.2.3. Proceso de ejecución de obras por administración directa**

Para iniciar el proceso de ejecución de obras por administración directa, se debe contar previamente con el expediente técnico de obra aprobado, actualizado y contar con el modelado BIM 3D libre de colisiones, cuando corresponda.

El proceso de ejecución de obras por administración directa consta de las fases de i) aprobación de la ejecución; ii) preparación, iii) ejecución física; y, iv) culminación y liquidación; culminada y liquidada la obra, esta debe ser transferida internamente (a otra unidad orgánica de la entidad que ejecutó la obra) o externamente (a otra entidad diferente de la que ejecutó la obra), la cual estará a cargo de su operación y mantenimiento.

Figura 1

*Proceso de ejecución de obras por administración directa*



*Nota.* la figura representa el Proceso de ejecución de obras por administración directa. Fuente Ley 31876 (Congreso de la Republica , 2023)

### Normativa aplicable a la ejecución de obras por administración directa

La presente tabla presenta las principales disposiciones contenidas en la Directiva N.º 017-2023-CG/GMPL de la Contraloría General de la República, relacionadas con la ejecución de obras por administración directa. Dichas disposiciones establecen los criterios de responsabilidad institucional, uso eficiente de los recursos públicos, control y supervisión, así como transparencia y rendición de cuentas durante el proceso de ejecución de las obras.

**Tabla 2**

*Normativa aplicable a la ejecución de obras por administración directa*

Variable	Dimensión	Artículo / Norma	Contenido relevante	Aporte a la investigación
Ejecución de obras por administración directa	Responsabilidad en la ejecución	Directiva N.º 017-2023-CG – Numeral 6.1	La entidad es responsable de la planificación, ejecución, supervisión y control de las obras ejecutadas por administración directa.	Define la responsabilidad integral de la entidad en la ejecución presupuestal y técnica de la obra.
Ejecución de obras por administración directa	Uso eficiente de recursos	Directiva N.º 017-2023-CG – Numeral 6.2	Establece que los recursos públicos deben ser utilizados con eficiencia, economía y transparencia.	Relaciona la gestión presupuestal con el uso eficiente de recursos en obras directas.
Ejecución de obras por administración directa	Control y supervisión	Directiva N.º 017-2023-CG – Numeral 7.1	Dispone la obligación de implementar mecanismos de control concurrente y posterior en la ejecución de obras.	Sustenta la necesidad de control presupuestal durante la ejecución de obras por administración directa.
Ejecución de obras por administración directa	Transparencia y rendición de cuentas	Directiva N.º 017-2023-CG – Numeral 7.3	Obliga a registrar y sustentar documentalmente los gastos efectuados durante la ejecución de la obra.	Refuerza la trazabilidad del gasto presupuestal en la ejecución de obras.

**Nota.** la figura representa la base legal de la gestión presupuestal. Fuente Directiva N.º 017-2023-CG/GMPL de la Contraloría General de la República

### 3.3 Definición de términos

- a) **Disponibilidad presupuestal:** González (2018) Es una herramienta que se puede emplear para asegurar que existan los recursos financieros necesarios para cubrir gastos futuros.
- b) **MOF:** Ríos (2019) El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento esencial de gestión que detalla la estructura organizativa de la empresa a través de un organigrama. Este documento no solo representa la macroestructura, es decir, la disposición jerárquica y las divisiones principales de la empresa, sino que también define la microestructura. En este contexto, la microestructura abarca las funciones específicas, los perfiles de los puestos y las relaciones entre los distintos roles dentro de la organización.
- c) **Monitoreo:** Vega y Nieves (2016) implica observar y evaluar continuamente el avance de las actividades y procesos dentro de una organización. Este proceso busca alcanzar los objetivos establecidos y promover decisiones bien fundamentadas.
- d) **Objetivos:** Enciclopedia Económica (2018) El objetivo principal de una organización o negocio es la meta fundamental que aspira alcanzar. Esta meta actúa como una brújula que orienta todas las acciones y decisiones estratégicas, asegurando que cada paso tomado esté alineado con el camino hacia su realización.
- e) **Programación:** Terrazas (2014) es el proceso que sigue a la planificación, donde se determina dónde y cuándo se deben realizar las acciones planificadas.
- f) **ROF:** Ríos (2019) sostiene que el ROF es un documento normativo que define las facultades, objeto, estructura y relaciones de una entidad pública. También define las funciones y poderes otorgados a los jefes y demás departamentos de la autoridad pública. organizar.

- g) **Supervisión:** La Contraloría General de la República (2016) conjunto de actividades de control diseñadas para monitorear las operaciones y procesos de la empresa con el fin de evaluarlos con el objetivo de la mejora continua del negocio.
- h) **Seguimiento:** Alianza Mundial para la Participación Ciudadana (2018) es el análisis y recolección de información durante la ejecución del proyecto con el fin de mejorar efectivamente las actividades y procedimientos para que cumplan cabalmente con los lineamientos de trabajo establecidos para lograr sus objetivos.
- i) **Verificación:** Arévalo (2020) es el proceso de evaluar las operaciones y procedimientos de la empresa para determinar si los recursos de la empresa se están utilizando plenamente y si se están logrando los objetivos establecidos.
- j) **Agentes participantes** MEF, (2023) organizaciones o entidades que están involucrados activamente en un proceso, proyecto o actividad específica y que desempeñan un papel directo en su desarrollo, ejecución o resultado. Estos agentes pueden tener diferentes roles y responsabilidades según el contexto en el que estén participando.
- k) **Desarrollo de talleres: Inigo** (2023) es un proceso mediante el cual se planifican, diseñan, organizan y ejecutan sesiones educativas, prácticas o formativas con el objetivo de transmitir conocimientos, habilidades o experiencias específicas a un grupo de participantes. Estos talleres pueden abordar una amplia variedad de temas y pueden ser destinados a diferentes audiencias, como estudiantes, profesionales, miembros de una comunidad, entre otros.
- l) **Capacitación de agentes:** Educación (2019) se refiere al proceso de proporcionar formación, instrucción o educación a individuos que desempeñan roles específicos dentro de una organización, empresa o entidad. Estos individuos, denominados "agentes", pueden ser empleados, colaboradores, representantes, socios u otros actores

que tienen responsabilidades y funciones definidas dentro de su entorno laboral o profesional.

**m) Clima organizacional:** (QuestionPro, 2024) El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades medibles acerca del espacio de trabajo percibido, directa o indirectamente, por los individuos que trabajan en este ambiente y que influencia su motivación y comportamientos.

## **IV. Metodología**

### **4.1. Tipo y nivel de investigación**

#### **4.1.1. Tipo de investigación**

Carrasco (2019) señala que el tipo de investigación básica “solo busca ampliar y profundizar al caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objetivo de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos” (p.43). La investigación fue de tipo básica, ya que tuvo como objetivo principal profundizar y ampliar el conocimiento sobre la gestión de obras ejecutadas mediante administración directa en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, provincia del Cusco.

#### **4.1.2. Nivel o alcance de investigación**

Hernández et al (2014) “los estudios correlacionales tienen la finalidad de conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular, también ofrecen predicciones y cuantifican relaciones entre variables” (p.90). Este estudio de investigación se llevó a cabo con un nivel correlacional, ya que tuvo como propósito determinar la relación entre la gestión presupuestal y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, durante el periodo 2023.

#### **4.1.3. Método deductivo**

Hernández (2018) señalan que el método deductivo “es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares”. (Pág. 90). El método empleado en la investigación fue deductivo, ya que se utilizó el razonamiento lógico para inferir conclusiones generales sobre la gestión presupuestaria en la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco.

#### **4.1.4. Enfoque cuantitativo**

Hernández (2018) señalan que el enfoque cuantitativo es cuando “el investigador utiliza sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular o para aportar evidencias respecto de los lineamientos” (p.128). Este estudio se basó en un enfoque cuantitativo, ya que implicó el análisis de los informes financieros relacionados con la gestión de obras ejecutadas mediante administración directa en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, provincia del Cusco, con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos.

#### **4.1.5 Diseño no experimental**

Hernández (2018) señalan que el diseño no experimental “podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables es decir trata de estudios en los que hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables”. (p.154). La investigación siguió un diseño no experimental, ya que no implicó la manipulación deliberada de las variables de estudio, sino que se centró en la descripción y el análisis de la realidad tal como se presentó.

#### **4.1.6. Diseño transversal**

Hernández (2018) “Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.



### 4.3. Población y muestra

#### 4.3.1. Población

Hernández (2018) señalan que la población “es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas específicas. Así comenta al respecto una vez que se ha definido la unidad de análisis, se delimitará la población a estudiar y se generalizarán los resultados” (p.174). Para este estudio se analizaron 22 obras ejecutadas por administración directa en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, provincia del Cusco, las cuales se detallaron en el Anexo IX. Asimismo, se tomó como población a los 1,344 trabajadores de la municipalidad.

**Tabla 3**

*Trabajadores de Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, provincia de Cusco*

ÓRGANOS O UNIDADES ORGÁNICAS	OCUPADOS	PREVISTOS	TOTAL CARGOS
De Gobierno	5	4	9
De Dirección	9	1	10
De Control	8	4	12
De Defensa	3	4	7
De Asesoramiento	26	11	37
De Apoyo	292	98	390
De Línea	550	231	781
Desconcentrado	98	0	98
<b>TOTAL</b>	<b>991</b>	<b>353</b>	<b>1,344</b>

*Nota.* La tabla muestra trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santiago. Fuente. CAP de la Municipalidad Distrital de Santiago

**Tabla 4**

*Obras por Administración Directa*

Año	Obras por Administración Directa
2023	22
<b>Total</b>	<b>22</b>

*Nota.* La tabla muestra Obras por Administración Directa. Fuente. INFOBRAS de la Municipalidad Distrital de Santiago

#### 4.3.2. Muestra

Hernández (2018) señalan que “la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población” (p.174). La muestra estuvo

conformada por 8 obras ejecutadas por administración directa y financiadas con recursos provenientes del Canon y Sobrecanon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, provincia del Cusco. Además, se consideró a 30 funcionarios públicos del área de Administración y Presupuesto de la municipalidad para el análisis de la segunda variable.

**Tabla 5**

*Trabajadores y sus diferentes áreas de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco de interés para la investigación*

<b>Áreas encuestadas</b>	<b>Cantidad de funcionarios</b>
Oficina de control interno	2
Supervisión de inversión	1
Gerencia de administración	1
Unidad de contabilidad	3
Unidad de logística	4
Área almacén central	2
Unidad de tesorería	3
Gerencia de planificación y presupuesto	1
Unidad de planificación y programación de inversiones	2
Unidad de presupuesto	1
Unidad formuladora de proyectos	2
Gerencia de infraestructura	3
División de estudios y proyectos	1
División de obras	1
División de administración urbano rural	3
<b>Total</b>	<b>30</b>

*Nota:* La tabla representa la cantidad de trabajadores y sus diferentes áreas de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco de interés para la investigación

**Tabla 6**

*Obras por Administración Directa realizadas por Canon y Sobre canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones*

<b>Año</b>	<b>Obras por Administración Directa realizadas por Canon y Sobre canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones</b>
2023	8
<b>Total</b>	<b>8</b>

*Nota.* La tabla representa la cantidad de Obras por Administración Directa

### **4.3.3. Muestreo**

Hernández (2018) se señaló que el muestreo cualitativo fue propositivo. Las primeras acciones para elegir la muestra ocurrieron desde el propio planteamiento de la investigación y durante la selección del contexto en el que se esperó encontrar los casos de interés. Para el estudio se aplicó la técnica de muestreo no probabilístico, ya que la muestra de forma intencionada ya que solo se tomó en cuenta al personal que tiene conocimiento del tema de investigación.

#### **Criterios de Inclusión**

- a) Obras ejecutadas bajo la modalidad de administración directa en el año 2023.
- b) Obras financiadas con recursos de Canon y Sobre canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones.
- c) Funcionarios que laboran en áreas directamente relacionadas con la gestión presupuestal y ejecución de obras (Tabla 3).
- d) Personal que aceptó participar voluntariamente en la investigación.

#### **Criterios de Exclusión**

- a) Obras ejecutadas mediante contrata o por terceros.
- b) Obras financiadas con fuentes distintas al Canon, Sobre canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones.

- c) Trabajadores de áreas no vinculadas con la gestión presupuestal ni con la ejecución de obras.
- d) Funcionarios que ingresaron después del periodo 2023 o que no participaron en la gestión de obras en dicho año.

#### **4.4. Instrumentos**

##### **4.4.1. Técnica**

Hernández (2018) señala que “las técnicas son los recursos de que dispone el investigador para su trabajo. Las técnicas que se emplearon para este estudio es el análisis documental y la encuesta.

##### **4.4.2. Instrumentos**

Hernández (2018) señala que el instrumento es cuando “en la investigación disponemos de múltiples tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de los datos”. (p.217). El instrumento usado para la recolección de información fue la ficha guía de análisis documental y el cuestionario.

#### **4.5. Procedimientos estadísticos**

Después de recopilar la información requerida a través del Portal de Transparencia del MEF, se procedió con el análisis documental. Este proceso permitió el tratamiento exhaustivo de los datos, con el fin de realizar un análisis detallado y riguroso que facilitó una interpretación precisa de los resultados obtenidos. Asimismo, se aplicó un cuestionario a los funcionarios públicos para obtener información sobre la gestión presupuestal. Por otra parte, también se aplicó un segundo cuestionario para complementar la información recopilada.

#### **4.6 Análisis de datos**

Para el análisis de los datos se utilizó Microsoft Excel como herramienta principal para procesar la información obtenida de los informes de ejecución presupuestaria de obras por administración directa, financiadas con recursos del Canon y Sobrecanon. Además, se empleó el software estadístico SPSS versión 25 para procesar los datos derivados del cuestionario. Este programa permitió realizar pruebas como tablas de distribución de frecuencias, fundamentales para alcanzar los objetivos de la investigación. Asimismo, se elaboraron tablas de datos en un formato estructurado y organizado, lo que facilitó su análisis.

#### **4.7. Consideraciones éticas**

Durante la ejecución de esta investigación se prestó especial atención a los aspectos éticos, especialmente en lo relacionado con la transparencia. Esto se debió a que se abordaron de manera responsable y completa los procesos de investigación científica, centrándose en la rigurosidad de la metodología empleada en el estudio. Además, se consideraron aspectos vinculados con la integridad académica, evitando el plagio y asegurando la veracidad en todas las etapas de desarrollo del trabajo.

## V. Resultados y discusión

### 5.1 Resultados

#### 5.1.1. Confiabilidad del estudio

**Tabla 7**

*Estadística de fiabilidad de la variable*

Variables	Alfa de Cronbach	N de elementos
Gestión presupuestal	0.842	11
Ejecución de obras por administración directa	0.628	14

*Nota:* La tabla representa la estadística de fiabilidad de la variable. Fuente. SPSS 27

#### **Interpretación**

Hernández (2018) “la confiabilidad del instrumento consiste en una fórmula que determine el grado de consistencia y precisión que poseen los instrumentos de medición” (p.348). A partir de lo expuesto, es relevante señalar que, con el objetivo de garantizar una evaluación precisa sobre la confiabilidad de los datos obtenidos, se optó por aplicar el coeficiente Alpha de Cronbach. Esta herramienta estadística permite medir el grado de consistencia interna de un cuestionario, es decir, qué tan coherentes son las respuestas entre sí. Un valor cercano a 1 indica una alta confiabilidad en los resultados.

En este estudio, el análisis de fiabilidad mostró los coeficientes de 0.842 y 0.628 para las variables gestión presupuestal y ejecución de obras por administración directa, lo que

indica un alto nivel de consistencia interna. Este resultado confirma que los ítems del cuestionario estuvieron correctamente diseñados y fueron apropiados para medir con precisión dicha variable. En otras palabras, los datos obtenidos son consistentes y reflejan de manera fiable la información que se buscaba recolectar. Por lo tanto, se puede concluir que el instrumento utilizado fue adecuado y efectivo para los objetivos planteados en la investigación.

### 5.1.2. Análisis sobre la gestión presupuestal y sus dimensiones

#### Variable 01 – Gestión presupuestal

**Tabla 8**

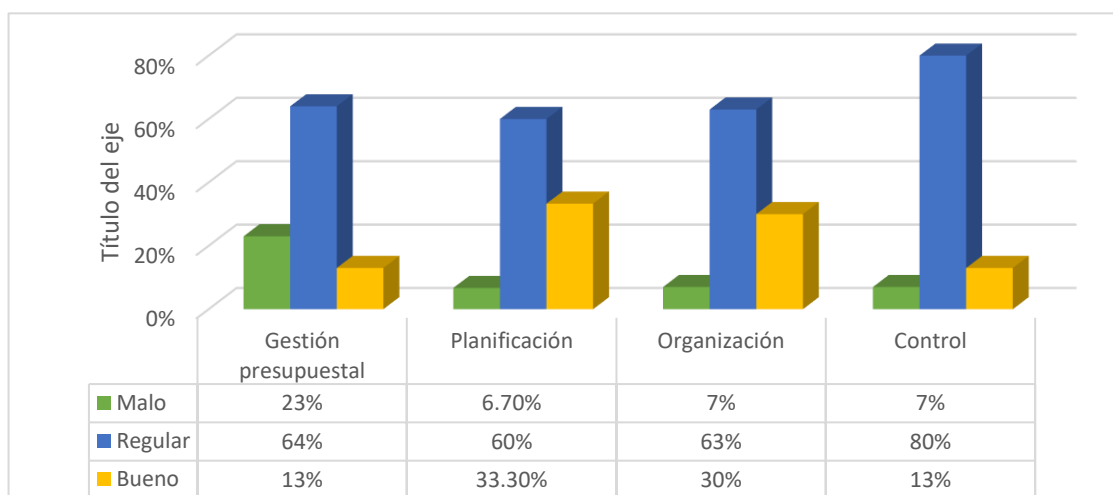
*Gestión presupuestal y sus dimensiones*

	V1		D1		D2		D3	
	Gestión presupuestal		Planificación		Organización		Control	
Nivel	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Malo</b>	7	23.0	2	6.7	2	7.0	2	7.0
<b>Regular</b>	19	64.0	18	60.0	19	63.0	24	80.0
<b>Bueno</b>	4	13.0	10	33.3	9	30.0	4	13.0
<b>Total</b>	30	100.0	30	100.0	30	100	30	100

*Nota:* La tabla representa la gestión presupuestal -. Fuente. SPSS 27

**Figura 2**

*Gestión presupuestal y sus dimensiones*



*Nota:* La figura representa la gestión presupuestal -. Fuente. SPSS 27

## **Interpretación**

La tabla muestra los resultados obtenidos sobre la variable Gestión presupuestal y sus tres dimensiones: Planificación, Organización y Control, según las respuestas de 30 participantes.

En cuanto a la gestión presupuestal general, se observa que el 64% de los encuestados considera que su nivel es regular, mientras que un 23% lo califica como malo y solo un 13% como bueno. Estos resultados indican que la gestión presupuestal en la entidad presenta limitaciones significativas, especialmente en la eficiencia del manejo de los recursos y la coordinación de las actividades financieras.

En la dimensión de planificación, el 60% de los encuestados también la califica como regular, un 33.3% la considera buena y apenas un 6.7% la percibe como mala. Esto evidencia que, si bien existen esfuerzos por planificar los recursos, aún se requiere fortalecer los procesos de formulación y programación presupuestal, asegurando una mejor previsión de gastos y priorización de metas institucionales.

Respecto a la dimensión de organización, los resultados muestran que el 63% de los participantes la califican como regular, el 30% como buena y el 7% como mala. Esto refleja una estructura organizativa medianamente adecuada, aunque con deficiencias en la asignación de responsabilidades y en la coordinación entre áreas para la ejecución eficiente del presupuesto.

Finalmente, la dimensión de control presenta la situación más crítica: el 80% de los encuestados la califica como regular, el 13% como buena y el 7% como mala. Esto sugiere que el sistema de control presupuestal no está funcionando de manera óptima, existiendo limitaciones en el seguimiento, supervisión y evaluación del gasto público.

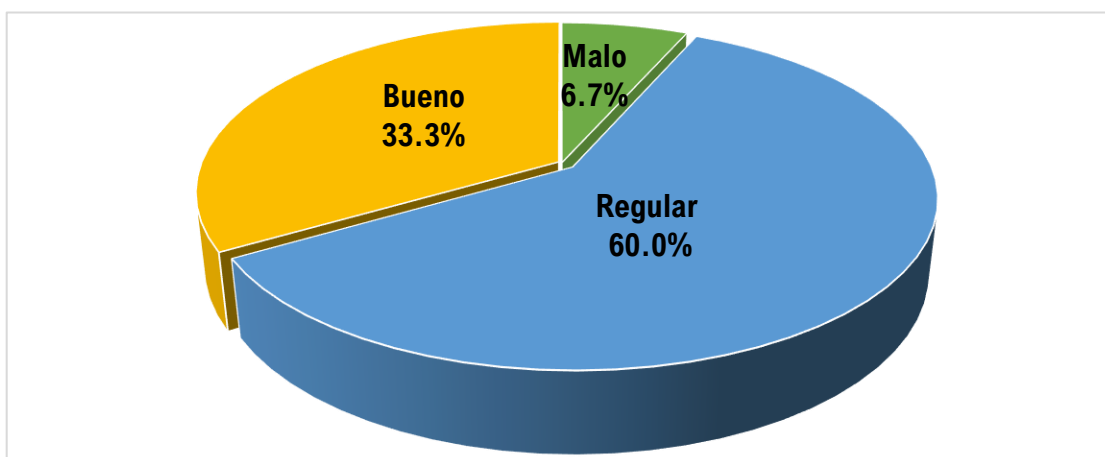
En síntesis, los resultados evidencian que la gestión presupuestal en general se desarrolla a un nivel regular, con debilidades en el control y en la organización, aunque con algunos avances en la planificación. Esto implica la necesidad de implementar mecanismos más eficientes de control interno, capacitación del personal encargado y una mejor articulación entre las etapas de planificación, ejecución y evaluación presupuestal, a fin de optimizar el uso de los recursos y mejorar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

A continuación, se analizará cada dimensión a través de las siguientes figuras:

### **Dimensión 01 – Planificación**

#### **Figura 3**

##### *Planificación*



*Nota:* La figura representa la planificación -. Fuente. SPSS 27

#### **Interpretación**

En la Tabla 7 se presentan los resultados de la dimensión Planificación dentro de la gestión presupuestal de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. Los datos obtenidos reflejan que la mayoría de los encuestados, equivalente al 60%, calificó esta dimensión en un nivel Regular. Este resultado indica que, si bien existen esfuerzos en la programación y organización del presupuesto, estos no se desarrollan de manera continua ni plenamente efectiva, lo que limita la eficiencia en la distribución de recursos y en la consecución de los objetivos institucionales.

Por otro lado, un 33.3% de los encuestados valoró la planificación en un nivel Bueno, lo que evidencia que una parte importante de los participantes reconoce la existencia de prácticas adecuadas en este ámbito, tales como la formulación de metas, la organización de actividades y la priorización de recursos. Sin embargo, este porcentaje no es suficiente para constituirse en una percepción mayoritaria.

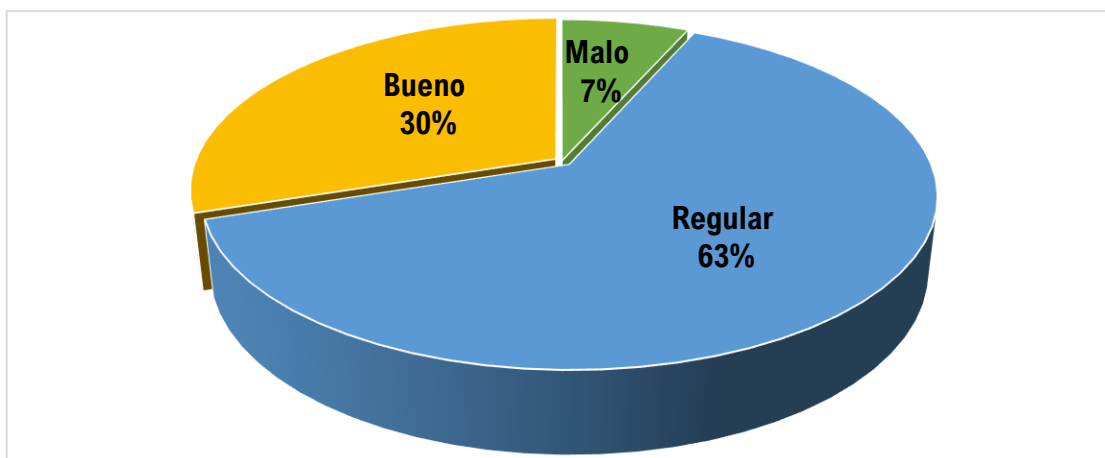
En contraste, un 6.7% de los participantes calificó la planificación como Mala, lo que revela que para un sector reducido de los encuestados los procesos de programación presupuestaria presentan deficiencias notorias, posiblemente vinculadas a la falta de coordinación, debilidades técnicas o carencia de información suficiente para una adecuada toma de decisiones.

En conclusión, los resultados muestran que la dimensión Planificación es percibida principalmente como Regular, con un grupo relevante que la considera Buena y una minoría que la califica como Mala. Este panorama evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de planificación mediante capacitaciones al personal, mayor articulación entre áreas y el uso de herramientas técnicas modernas que permitan optimizar los procesos presupuestarios. De esta manera, la municipalidad podrá alcanzar una planificación más eficiente, transparente y orientada al logro de resultados.

## Dimensión 02– Organización

**Figura 4**

*Organización*



*Nota:* La figura representa la organización -. Fuente. SPSS 27

### Interpretación

En la Tabla 8 se muestran los resultados de la dimensión Organización dentro de la gestión presupuestal de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. Los datos evidencian que la mayoría de los encuestados, equivalente al 63%, calificó la organización en un nivel Regular. Este resultado sugiere que, aunque existen ciertos mecanismos de distribución de funciones y responsabilidades, estos no son plenamente consistentes ni eficientes, lo que limita la adecuada estructuración y coordinación de los procesos presupuestarios.

Por otro lado, un 30% de los encuestados valoró la organización en un nivel Bueno, lo cual refleja que una parte importante de los participantes percibe prácticas favorables, como la existencia de roles definidos, asignación de tareas y coordinación entre áreas. Sin embargo, este porcentaje aún es insuficiente para constituir una percepción generalizada de eficiencia organizacional.

En contraste, un 7% de los participantes calificó esta dimensión en un nivel Malo, lo que pone de manifiesto que, para un grupo reducido de los encuestados, los procesos organizativos presentan deficiencias significativas, posiblemente vinculadas a una débil

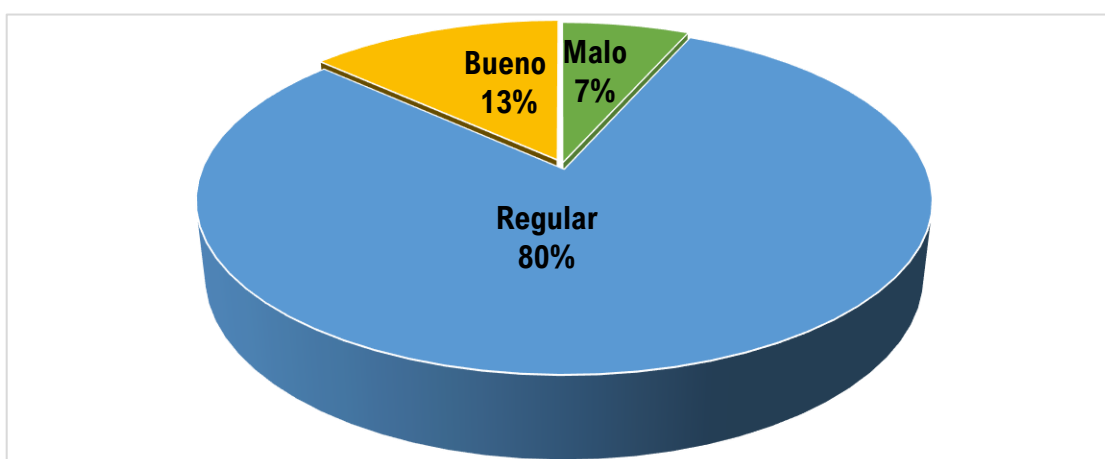
estructura orgánica, limitaciones en la comunicación interna o carencia de lineamientos claros para la administración del presupuesto.

En conclusión, los resultados muestran que la dimensión Organización es percibida principalmente como Regular, con una proporción considerable que la considera Buena y una minoría que la califica como Mala. Este panorama refleja la necesidad de fortalecer la organización interna de la municipalidad mediante una mejor definición de funciones, mayor coordinación entre las unidades orgánicas y la implementación de mecanismos de control que permitan optimizar la eficiencia en la gestión presupuestal.

### **Dimensión 03– Control**

**Figura 5**

*Control*



*Nota:* La figura representa el control -. Fuente. SPSS 27

### **Interpretación**

En la Tabla 9 se presentan los resultados de la dimensión Control en el marco de la gestión presupuestal de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. Los datos reflejan que la gran mayoría de los encuestados, equivalente al 80%, calificó esta dimensión en un nivel Regular. Este predominio evidencia que los mecanismos de control se aplican de manera parcial e intermitente, lo que indica la existencia de limitaciones en el seguimiento, la supervisión y la evaluación del uso de los recursos presupuestales.

Por otro lado, un 13% de los encuestados valoró el control en un nivel Bueno, lo que muestra que una parte minoritaria de los participantes reconoce la existencia de prácticas adecuadas en materia de supervisión y verificación del presupuesto. Sin embargo, este porcentaje es insuficiente para afirmar que el control se realice de manera eficiente y generalizada en la institución.

En contraste, un 7% de los participantes calificó el control como Malo, lo que revela que, para un pequeño grupo, la entidad presenta deficiencias significativas en los procedimientos de supervisión y monitoreo, lo cual podría generar riesgos de ineficiencia, retrasos en la ejecución y un uso inadecuado de los recursos públicos.

En conclusión, los resultados muestran que la dimensión Control es percibida mayoritariamente como Regular, con un nivel Bueno poco representativo y un nivel Malo que, aunque minoritario, resulta preocupante. Este panorama resalta la necesidad de fortalecer los mecanismos de control interno, mediante la implementación de procesos de supervisión más rigurosos, la capacitación continua del personal encargado y el uso de herramientas de monitoreo modernas que garanticen una gestión presupuestal más transparente, eficiente y confiable.

**Variable 02 – Ejecución de obras por administración directa**

**Tabla 9**

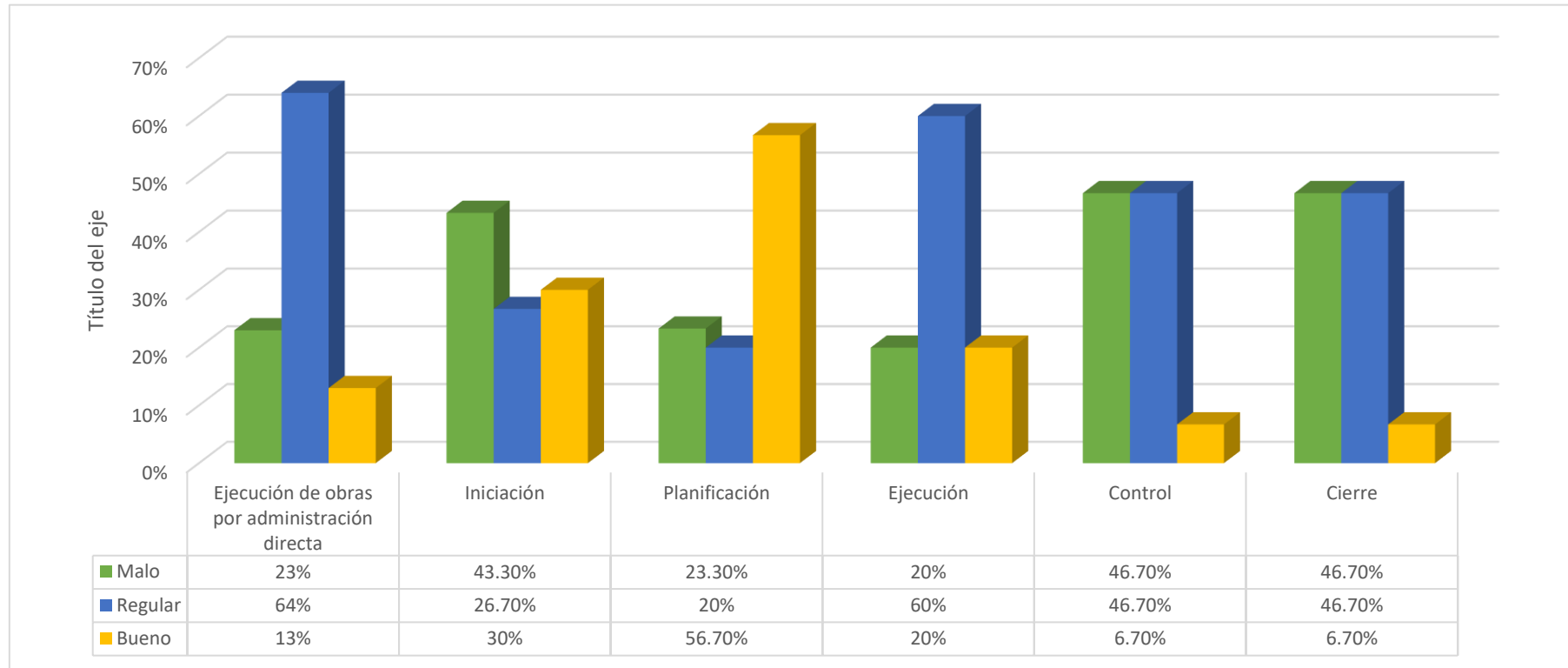
*Ejecución de obras por administración directa*

	<b>V1</b>		<b>D1</b>		<b>D2</b>		<b>D3</b>		<b>D4</b>		<b>D5</b>	
	<b>Ejecución de obras por administración directa</b>		<b>Iniciación</b>		<b>Planificación</b>		<b>Ejecución</b>		<b>Control</b>		<b>Cierre</b>	
<b>Nivel</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Malo</b>	7	23	13	43.3	7	23.3	6	20	14	46.7	14	46.7
<b>Regular</b>	19	64	8	26.7	6	20	18	60	14	46.7	14	46.7
<b>Bueno</b>	4	13	9	30	17	56.7	6	20	2	6.7	2	6.7
<b>Total</b>	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100

*Nota:* La tabla representa la gestión presupuestal -. Fuente. SPSS 27

**Figura 6**

*Ejecución de obras por administración directa*



*Nota:* La figura representa la gestión presupuestal -. Fuente. SPSS 27

## **Interpretación**

La tabla muestra los resultados obtenidos sobre la variable Ejecución de obras por administración directa, que fue evaluada a través de cinco dimensiones: Iniciación, Planificación, Ejecución, Control y Cierre. Los datos reflejan las percepciones de 30 participantes vinculados con la gestión y desarrollo de las obras municipales.

En términos generales, la ejecución de obras por administración directa fue valorada por el 64% de los encuestados como regular, mientras que el 23% la calificó como mala y solo un 13% la consideró buena. Esto indica que la gestión de los proyectos presenta deficiencias en varias etapas del proceso, limitando su eficiencia, cumplimiento de plazos y optimización de recursos.

En la dimensión de iniciación, el 43.3% de los encuestados considera que el proceso es malo, mientras que el 30% lo califica como bueno y el 26.7% como regular. Esto evidencia que la etapa inicial de los proyectos carece de una adecuada identificación de necesidades y de una formulación técnica sólida, lo que puede derivar en problemas posteriores durante la ejecución.

Respecto a la planificación, el 23.3% la califica como mala, el 20% como regular y un 56.7% como buena. Este resultado muestra un panorama más favorable en esta fase, donde se evidencia una mejora en la estructuración de los proyectos, sin embargo, aún se perciben deficiencias en la programación presupuestal y la definición de cronogramas realistas.

En cuanto a la dimensión de ejecución, el 60% de los participantes la califican como regular, el 20% como mala y solo el 20% como buena. Esto sugiere que durante la implementación de las obras existen retrasos y limitaciones en la disponibilidad de materiales, equipos o mano de obra, lo cual reduce la eficiencia operativa.

La dimensión de control evidencia resultados críticos: el 46.7% de los encuestados la considera mala, el mismo porcentaje la califica como regular y apenas un 6.7% la percibe como buena. Esto demuestra que los mecanismos de seguimiento, fiscalización y evaluación de los avances físicos y financieros no están siendo aplicados de forma efectiva, lo que genera riesgos de sobrecostos y deficiencias en la calidad de las obras.

Finalmente, la dimensión de cierre presenta los mismos resultados que la de control: el 46.7% de los participantes la califican como mala, otro 46.7% como regular y solo un 6.7% como buena. Esto indica debilidades en la entrega final de los proyectos, la rendición de cuentas y la evaluación de los resultados obtenidos frente a los objetivos planteados.

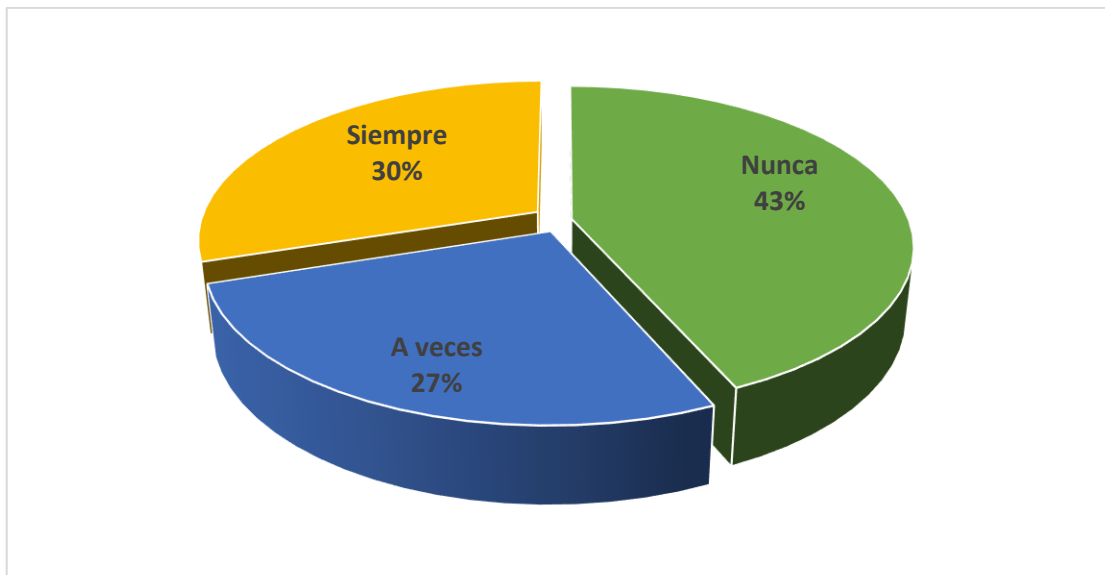
En síntesis, los resultados revelan que la ejecución de obras por administración directa se desarrolla en un nivel predominantemente regular, con deficiencias más notorias en las fases de control y cierre, mientras que la planificación muestra un mejor desempeño relativo. Esto sugiere la necesidad de fortalecer los procesos de seguimiento, evaluación y cierre de proyectos, así como de mejorar la coordinación técnica y administrativa entre las áreas responsables, con el fin de garantizar una ejecución eficiente, transparente y sostenible de las obras públicas.

A continuación, se analizará cada dimensión a través de las siguientes figuras:

### **Dimensión 01– Iniciación**

#### **Figura 7**

##### *Iniciación*



*Nota:* La figura representa la Iniciación -. Fuente. SPSS 27

#### **Interpretación**

En la Tabla 11 se muestran los resultados de la dimensión Iniciación en el marco de la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. Los datos evidencian que el 43.3% de los encuestados calificó esta dimensión en un nivel Malo, lo que representa la percepción más significativa. Este resultado revela deficiencias importantes en la etapa inicial de los proyectos, relacionadas posiblemente con la falta de estudios técnicos previos, debilidades en la planificación, limitaciones en la asignación de recursos o retrasos en la preparación de expedientes técnicos.

Por otro lado, un 26.7% de los participantes evaluó la iniciación en un nivel Regular, lo cual indica que, en algunos casos, los procesos de inicio de obras se llevan a cabo parcialmente, pero sin la consistencia ni la eficacia necesarias para garantizar un adecuado

desarrollo posterior. Esta percepción sugiere que, si bien existen esfuerzos por cumplir con esta fase, persisten limitaciones que afectan la calidad y oportunidad de la ejecución.

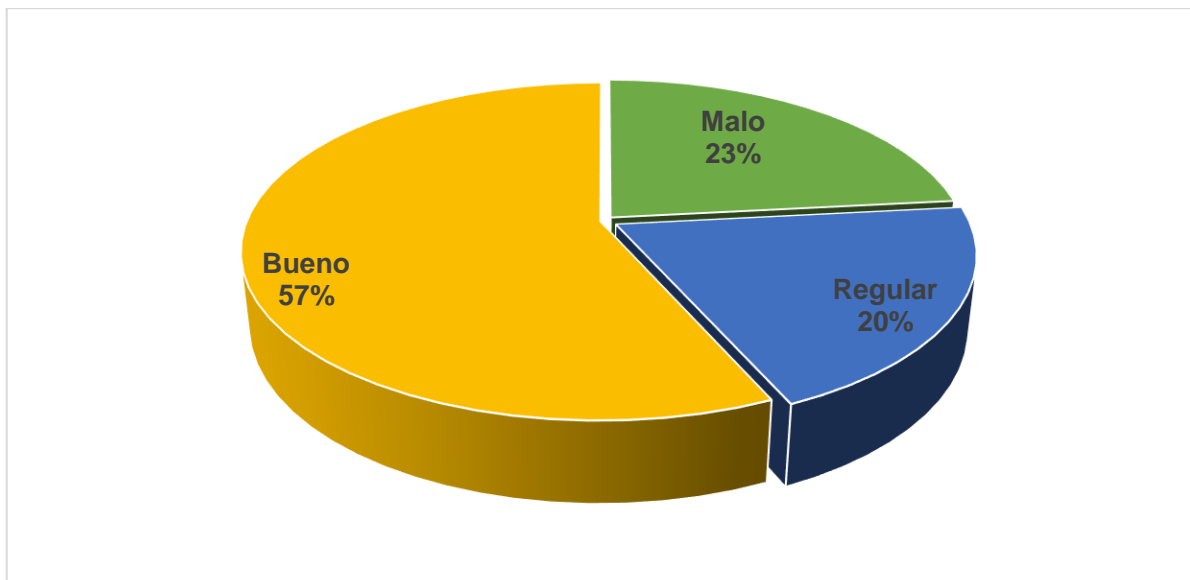
En contraste, el 30% de los encuestados calificó la iniciación en un nivel Bueno, lo que demuestra que una parte relevante de los participantes reconoce prácticas adecuadas en esta etapa, tales como la organización inicial, la preparación de documentos o la disposición de recursos. Sin embargo, este porcentaje resulta insuficiente frente al predominio de calificaciones negativas.

En conclusión, los resultados de la dimensión Iniciación reflejan una valoración mayoritaria en un nivel Malo, seguida de percepciones en niveles Regular y Bueno en proporciones similares. Esta situación pone en evidencia la necesidad urgente de fortalecer los procesos iniciales de las obras por administración directa, asegurando una adecuada formulación de proyectos, la preparación oportuna de expedientes técnicos y la asignación eficiente de recursos, de manera que se sienten bases sólidas para una ejecución más eficiente y efectiva.

## Dimensión 02– Planificación

### Figura 8

#### Planificación



*Nota:* La figura representa la Planificación -. Fuente. SPSS 27

### Interpretación

En la Tabla 12 se presentan los resultados de la dimensión Planificación dentro de la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. Los datos muestran que el 56.7% de los encuestados calificó esta dimensión en un nivel Bueno, lo que constituye la mayoría de respuestas. Este resultado indica que, en general, los procesos de planificación en la ejecución de obras cuentan con una organización adecuada, incluyendo la programación de actividades, la asignación de recursos y la definición de metas, lo cual contribuye a una gestión más efectiva.

Por otro lado, un 20.0% de los participantes evaluó la planificación en un nivel Regular, lo que refleja que en algunos casos las prácticas de planificación se realizan de manera parcial o con limitaciones, generando debilidades que pueden repercutir en el cumplimiento de plazos y en la eficiencia del uso de recursos.

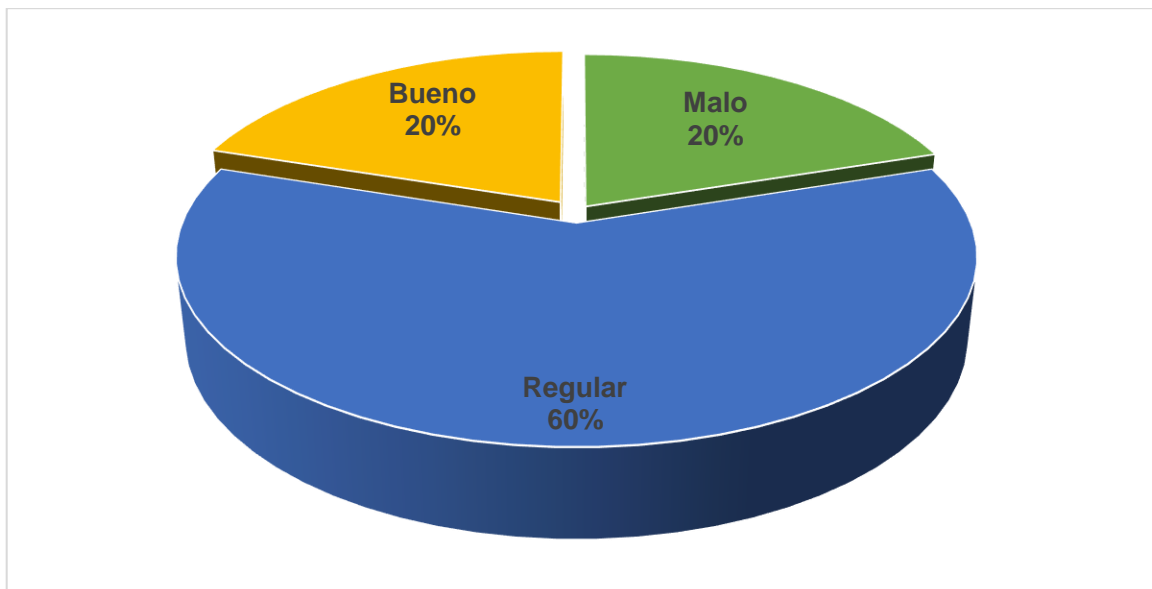
En contraste, un 23.3% de los encuestados calificó la planificación en un nivel Malo, lo que evidencia que para una parte importante de la población encuestada existen deficiencias significativas en esta etapa, posiblemente asociadas a la ausencia de cronogramas claros, a la deficiente coordinación entre áreas responsables o a la falta de herramientas técnicas para optimizar los procesos de programación.

En conclusión, los resultados de la dimensión Planificación reflejan una percepción mayoritariamente positiva, con un nivel Bueno como predominante, aunque persiste una proporción considerable que identifica problemas de regularidad y deficiencias. Este panorama pone en evidencia la necesidad de consolidar las buenas prácticas existentes, reforzarlas con mayor capacitación del personal y garantizar la aplicación de metodologías técnicas modernas que permitan optimizar los procesos de planificación, asegurando así una ejecución de obras más eficiente, transparente y orientada a resultados.

### Dimensión 03– Ejecución

#### Figura 9

#### Ejecución



*Nota:* La figura representa la Ejecución -. Fuente. SPSS 27

#### Interpretación

En la Tabla 13 se presentan los resultados de la dimensión Ejecución en el marco de la variable Ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. Los datos muestran que la mayoría de los encuestados, equivalente al 60.0%, calificó esta dimensión en un nivel Regular. Este resultado indica que el desarrollo de las obras se lleva a cabo de manera parcial e inconsistente, con limitaciones en la administración de recursos, el cumplimiento de plazos y la organización del personal técnico y operativo.

Por otra parte, tanto el 20.0% de los encuestados calificó la ejecución como Mala, lo que revela que para un grupo significativo los procesos de ejecución presentan deficiencias notorias. Estas pueden estar relacionadas con problemas de gestión, deficiente supervisión, retrasos en el avance de las obras o dificultades en la utilización adecuada de los recursos materiales y financieros.

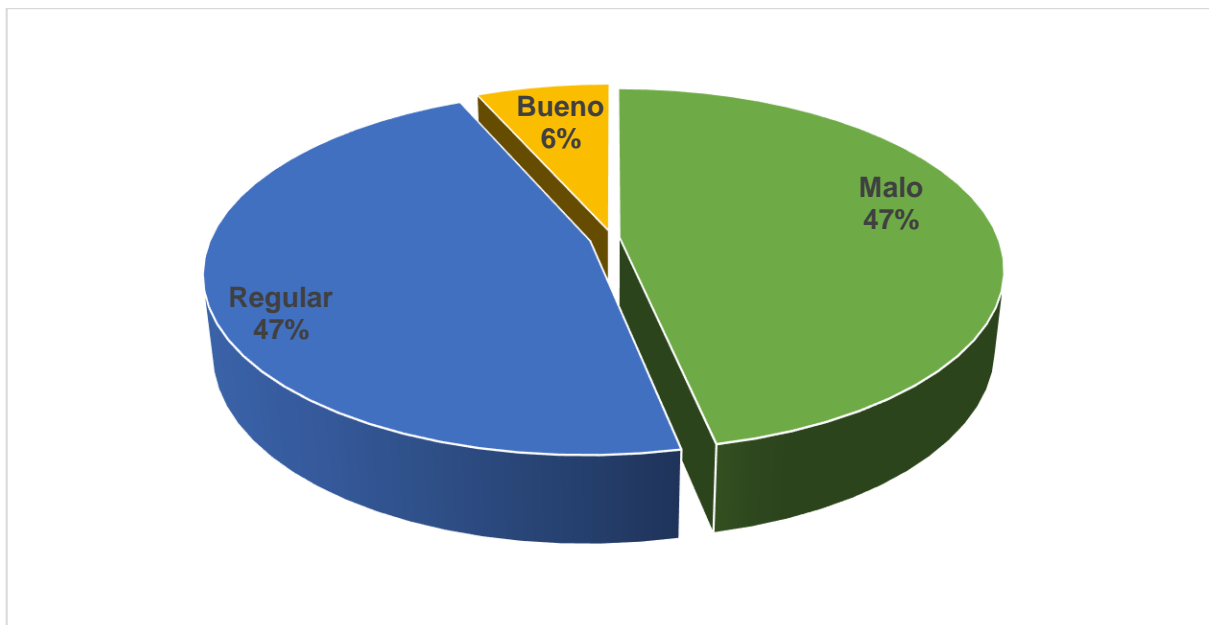
En contraste, un 20.0% de los participantes valoró esta dimensión en un nivel Bueno, lo que demuestra que, aunque minoritaria, existe una parte de la población encuestada que reconoce prácticas adecuadas en la ejecución de las obras, tales como el cumplimiento de actividades programadas y la coordinación de los equipos de trabajo.

En conclusión, los resultados evidencian que la dimensión Ejecución se percibe mayoritariamente en un nivel Regular, acompañada de proporciones similares de respuestas en los niveles Malo y Bueno. Este panorama refleja una ejecución caracterizada por avances intermedios, pero con notorias deficiencias, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de gestión, control y supervisión durante el desarrollo de las obras. Asimismo, resulta imprescindible consolidar las buenas prácticas existentes para garantizar una ejecución más eficiente, transparente y orientada al cumplimiento de los objetivos planteados en beneficio de la población.

## Dimensión 04– Control

**Figura 10**

*Control*



*Nota:* La figura representa el control -. Fuente. SPSS 27

### **Interpretación**

En la Tabla 14 se muestran los resultados de la dimensión Control en el marco de la variable Ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. Los datos reflejan que el 46.7% de los encuestados calificó esta dimensión en un nivel Malo, lo que constituye la percepción más preocupante. Este resultado evidencia serias deficiencias en los mecanismos de seguimiento, supervisión y evaluación de las obras, lo que podría dar lugar a retrasos, sobrecostos o deficiencias en la calidad de los proyectos ejecutados.

De manera similar, otro 46.7% de los encuestados consideró que el control se realiza en un nivel Regular, lo cual indica que, aunque existen ciertos mecanismos de supervisión, estos no se aplican de manera adecuada ni continua, limitando la efectividad del proceso de control en la ejecución de las obras.

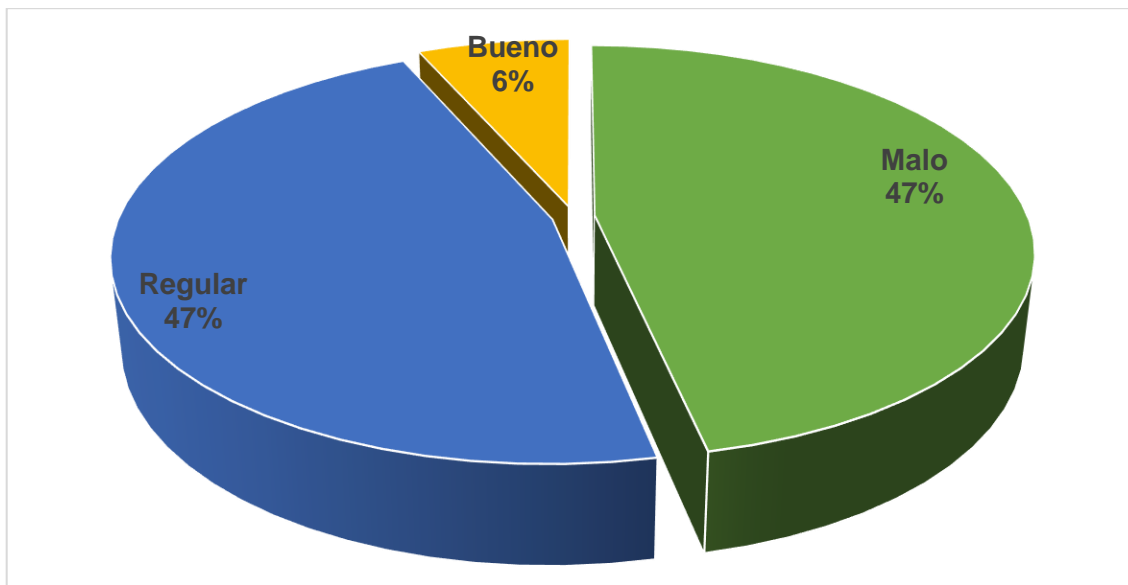
En contraste, solo un 6.7% de los participantes calificó el control como Bueno, lo que demuestra que son muy pocos los encuestados que perciben prácticas sólidas y efectivas en esta dimensión. Este bajo porcentaje pone de manifiesto la debilidad de la gestión de control como parte del proceso de ejecución de obras por administración directa.

En conclusión, los resultados muestran que la dimensión Control se percibe en gran medida como Mala o, en el mejor de los casos, Regular, mientras que las percepciones positivas son mínimas. Este panorama refleja una clara necesidad de fortalecer los sistemas de control interno y externo, implementar mecanismos de monitoreo más rigurosos, capacitar al personal encargado de la supervisión y garantizar la transparencia en la administración de los recursos. Solo así se podrá lograr una ejecución de obras más eficiente, confiable y alineada con los objetivos institucionales y las expectativas de la ciudadanía.

## Dimensión 05– Cierre

**Figura 11**

*Cierre*



*Nota:* La figura representa el Cierre -. Fuente. SPSS 27

### **Interpretación**

En la Tabla 15 se presentan los resultados de la dimensión Cierre en el marco de la variable Ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco. Los datos muestran que el 46.7% de los encuestados calificó esta dimensión en un nivel Malo, lo que refleja que casi la mitad de los participantes percibe serias deficiencias en los procesos de culminación de obras. Estas debilidades pueden estar relacionadas con la falta de protocolos adecuados para la entrega final de proyectos, deficiencias en la liquidación presupuestaria o carencia de evaluaciones que permitan medir el impacto de las obras ejecutadas.

De manera similar, otro 46.7% de los encuestados consideró que el cierre de las obras se desarrolla en un nivel Regular. Este resultado indica que, si bien en algunos casos se cumplen ciertos procedimientos de culminación, estos no se realizan de manera sistemática ni con la rigurosidad necesaria. Ello limita la transparencia y la adecuada rendición de cuentas al finalizar los proyectos.

En contraste, solo el 6.7% de los participantes valoró el cierre en un nivel Bueno, lo que evidencia que son muy pocos quienes perciben que la municipalidad lleva a cabo esta etapa de manera eficiente, garantizando la entrega ordenada de las obras, la liquidación oportuna de los recursos y la verificación de los resultados obtenidos.

En conclusión, los resultados muestran que la dimensión Cierre es percibida mayoritariamente entre los niveles Malo y Regular, mientras que las percepciones positivas son mínimas. Esta situación refleja la necesidad urgente de implementar mecanismos de mejora que aseguren la culminación adecuada de las obras, mediante la estandarización de procedimientos, la aplicación de auditorías técnicas y financieras, y la incorporación de evaluaciones finales que permitan garantizar la calidad de los proyectos y la transparencia en el uso de los recursos públicos.

### 5.1.3. Distribución de frecuencias

**Ítem 01:** ¿Se evalúan periódicamente los avances hacia los objetivos establecidos?

**Tabla 10**

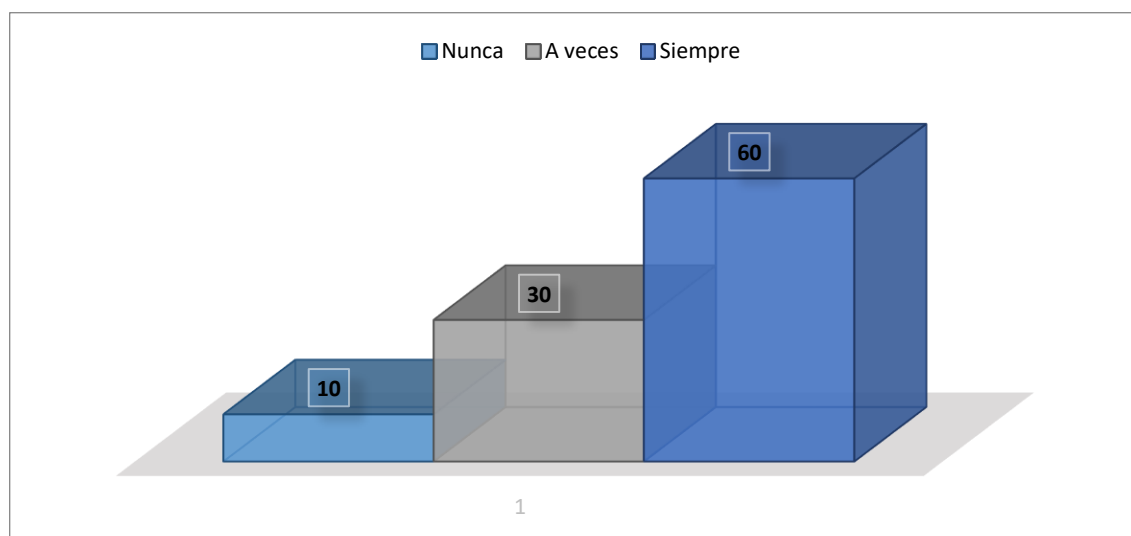
*Se evalúan periódicamente los avances hacia los objetivos establecidos*

Escala Likert	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	Malo	2	6.7
A veces	Regular	16	53.3
Siempre	Bueno	12	40
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100</b>

*Nota:* La tabla representa el avance de los objetivos -. Fuente. SPSS 27

**Figura 12**

*Se evalúan periódicamente los avances hacia los objetivos establecidos*



*Nota:* La figura representa el avance de los objetivos -. Fuente. SPSS 27

### Interpretación

En la Tabla 16 se aprecia que la evaluación de los avances hacia los objetivos establecidos es considerada principalmente regular (53.3 %), mientras que un 40 % la califica como buena y un 6.7 % como mala, lo que refleja que el proceso se cumple, aunque con limitaciones en su frecuencia y efectividad.

**Ítem 02:** ¿La programación de las obras se ajusta de acuerdo a los imprevistos o cambios durante su ejecución?

**Tabla 11**

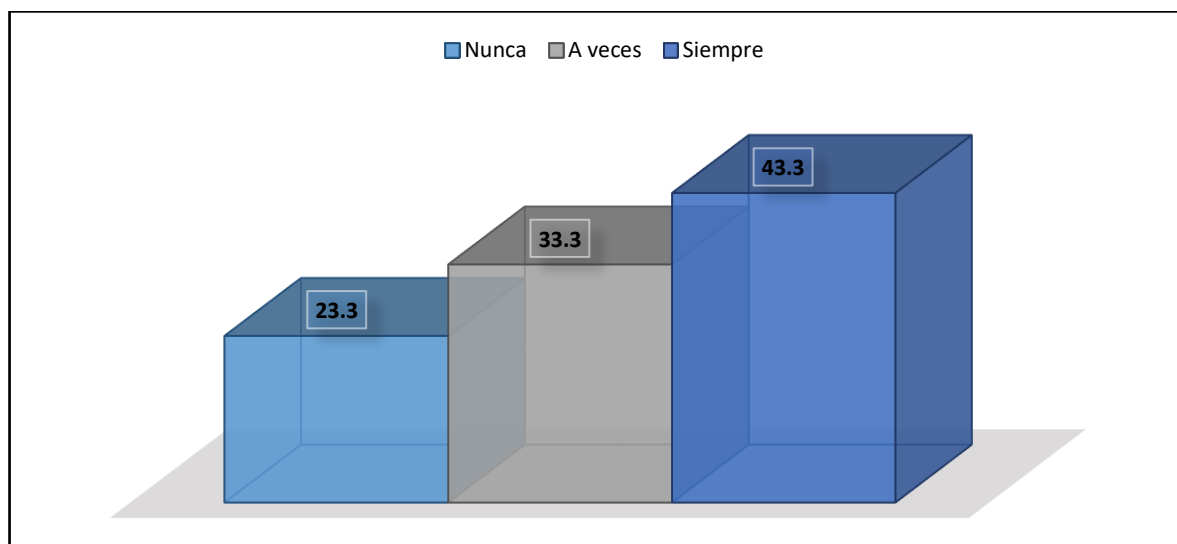
*La programación de las obras se ajusta de acuerdo a los imprevistos*

Escala Likert	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	Malo	7	23.3
A veces	Regular	10	33.3
Siempre	Bueno	13	43.3
<b>Total</b>		30	100

*Nota:* La tabla representa la programación de las obras -. Fuente. SPSS 27

**Figura 13**

*La programación de las obras se ajusta de acuerdo a los imprevistos*



*Nota:* La figura representa la programación de las obras -. Fuente. SPSS 27

### **Interpretación**

En la Tabla 17 se observa que la programación de las obras frente a imprevistos es considerada principalmente buena (43.3 %), aunque un 33.3 % la califica como regular y un 23.3 % como mala, lo que indica que, si bien existe cierta capacidad de adaptación, aún persisten limitaciones que afectan la eficacia en la gestión de cambios durante la ejecución de las obras.

**Ítem 03:** ¿Se monitorea adecuadamente la disponibilidad presupuestal a lo largo de la ejecución de las obras?

**Tabla 12**

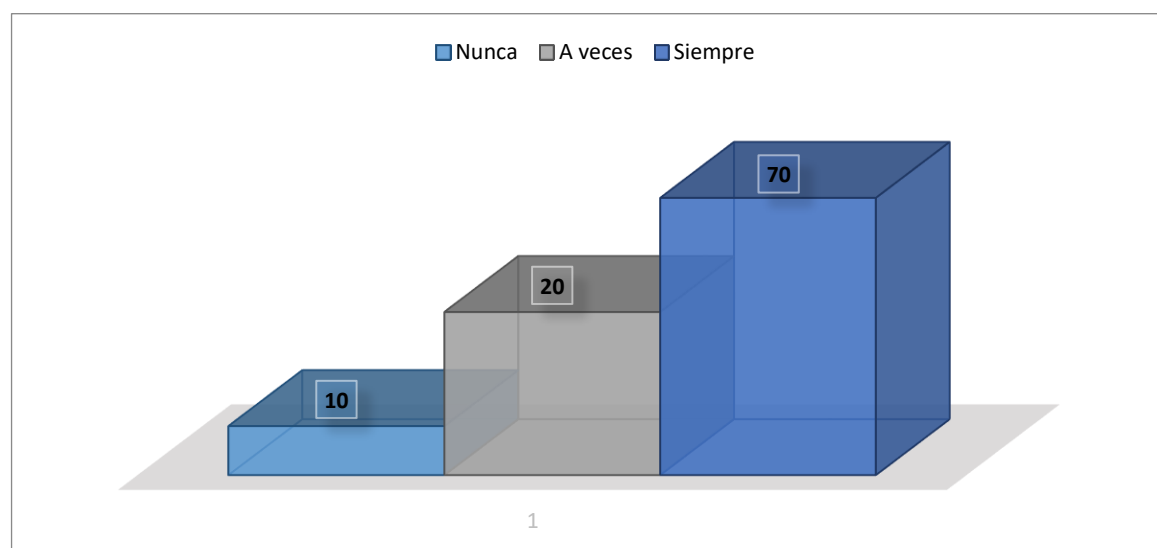
*Se monitorea adecuadamente la disponibilidad presupuestal*

Escala Likert	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	Malo	3	10
A veces	Regular	6	20
Siempre	Bueno	21	70
<b>Total</b>		30	100

*Nota:* La tabla representa la disponibilidad presupuestal -. Fuente. SPSS 27

**Figura 14**

*Se monitorea adecuadamente la disponibilidad presupuestal*



*Nota:* La figura representa la disponibilidad presupuestal -. Fuente. SPSS 27

### **Interpretación**

En la Tabla 18 se aprecia que el monitoreo de la disponibilidad presupuestal es valorado mayoritariamente como bueno (70 %), mientras que un 20 % lo considera regular y solo un 10 % como malo, lo que evidencia un control favorable de los recursos económicos durante la ejecución de las obras.

**Ítem 04:** ¿El MOF facilita la coordinación entre las distintas áreas involucradas en la ejecución de obras?

**Tabla 13**

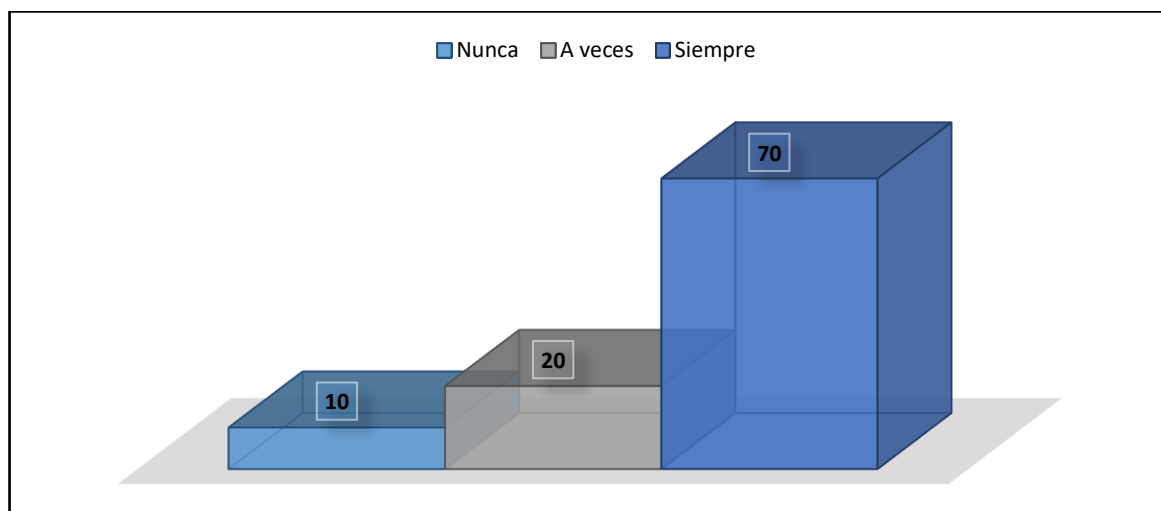
*El MOF facilita la coordinación entre las distintas áreas*

Escala Likert	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	Malo	3	10
A veces	Regular	6	20
Siempre	Bueno	21	70
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100</b>

*Nota:* La tabla representa el MOF -. Fuente. SPSS 27

**Figura 15**

*El MOF facilita la coordinación entre las distintas áreas*



*Nota:* La figura representa el MOF -. Fuente. SPSS 27

### **Interpretación**

En la Tabla 19 se observa que el 70 % de los encuestados considera que el MOF facilita de manera buena la coordinación entre las áreas, mientras que un 20 % lo califica como regular y un 10 % como malo, lo que refleja que, en general, el MOF cumple adecuadamente su función de apoyo en la organización de las obras.

**Ítem 05:** ¿El ROF permite una adecuada coordinación interdepartamental en la ejecución de obras?

**Tabla 14**

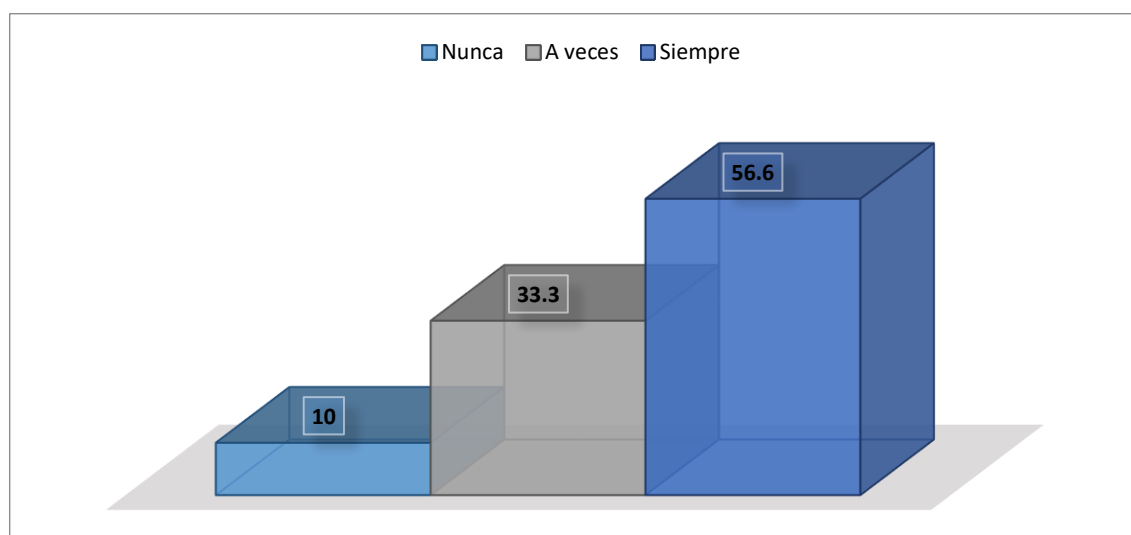
*El ROF permite una adecuada coordinación interdepartamental*

Escala Likert	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	Malo	3	10
A veces	Regular	9	33.3
Siempre	Bueno	17	56.6
<b>Total</b>		30	100

*Nota:* La tabla representa el ROF -. Fuente. SPSS 27

**Figura 16**

*El ROF permite una adecuada coordinación interdepartamental*



*Nota:* La figura representa el ROF -. Fuente. SPSS 27

### **Interpretación**

En la Tabla 20 se evidencia que el 56.6 % de los encuestados considera que el ROF permite una coordinación buena entre departamentos, mientras que un 33.3 % lo califica como regular y un 10 % como malo, lo que indica que, aunque existe un nivel adecuado de coordinación interdepartamental, todavía se presentan deficiencias que podrían afectar la ejecución eficiente de las obras.

**Ítem 06:** ¿La estructura organizativa de la municipalidad permite una ejecución eficiente de las obras por administración directa?

**Tabla 15**

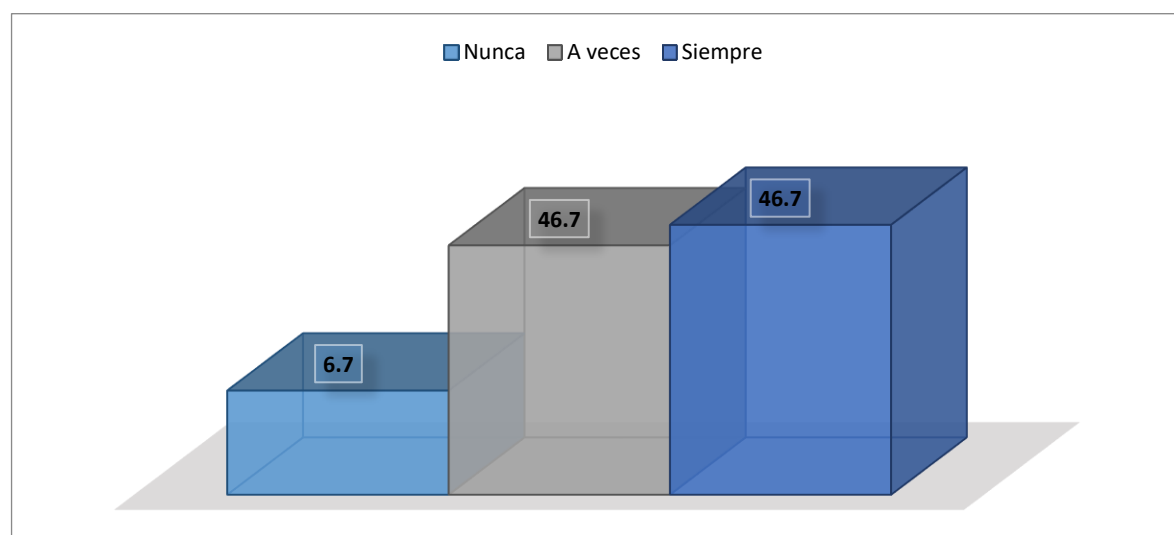
*La estructura organizativa de la municipalidad*

Escala Likert	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	Malo	2	6.7
A veces	Regular	14	46.7
Siempre	Bueno	14	46.7
<b>Total</b>		30	100

*Nota:* La tabla representa la estructura organizativa de la municipalidad -. Fuente. SPSS 27

**Figura 17**

*La estructura organizativa de la municipalidad*



*Nota:* La figura representa la estructura organizativa de la municipalidad -. Fuente. SPSS 27

### **Interpretación**

En la Tabla 21 se observa que la estructura organizativa de la municipalidad es valorada como buena (46.7 %) y regular (46.7 %) en igual medida, mientras que un 6.7 % la considera mala. Esto indica que, aunque la mayoría percibe que la organización facilita la ejecución de las obras, todavía existen debilidades que podrían limitar la eficiencia en la administración directa de los proyectos.

**Ítem 07:** ¿El clima organizacional contribuye a una comunicación efectiva durante la gestión de las obras?

**Tabla 16**

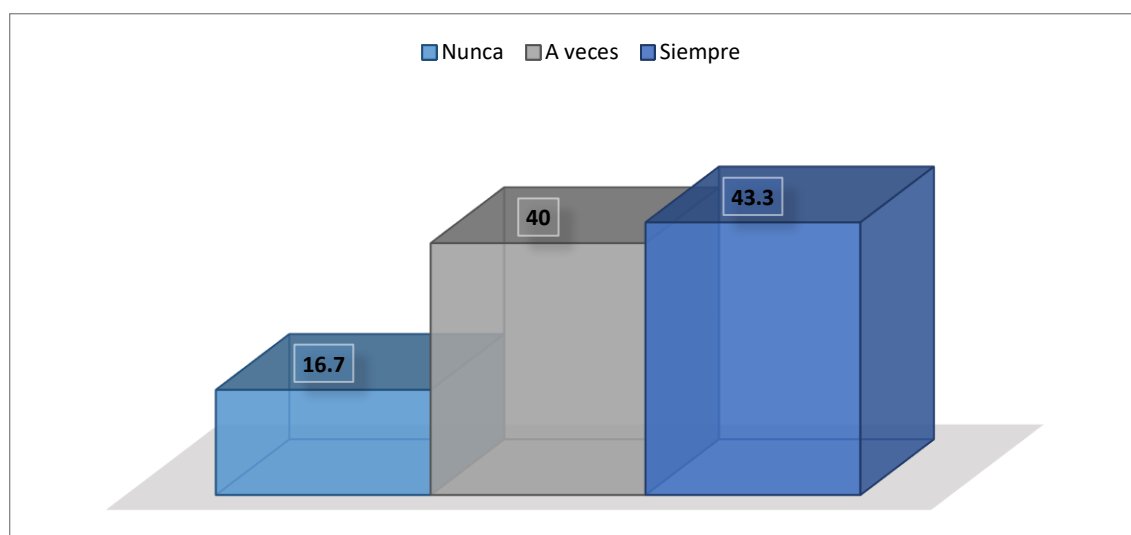
*El clima organizacional contribuye a una comunicación efectiva*

Escala Likert	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	Malo	5	16.7
A veces	Regular	12	40
Siempre	Bueno	13	43.3
<b>Total</b>		30	100

*Nota:* La tabla representa el clima organizacional contribuye a una comunicación efectiva -. Fuente. SPSS 27

**Figura 18**

*Plan de El clima organizacional contribuye a una comunicación efectiva*



*Nota:* La figura representa el clima organizacional contribuye a una comunicación efectiva -. Fuente. SPSS 27

### **Interpretación**

En la Tabla 22 se observa que el clima organizacional es considerado bueno (43.3 %) por la mayoría de los encuestados, mientras que un 40 % lo califica como regular y un 16.7 % como malo, lo que indica que, aunque la comunicación durante la gestión de las obras es en general efectiva, aún existen limitaciones que podrían afectar la coordinación y el desempeño del personal en algunos casos.

**Ítem 08:** ¿Se lleva a cabo una verificación continua durante la ejecución de las obras para asegurar el cumplimiento de los objetivos?

**Tabla 17**

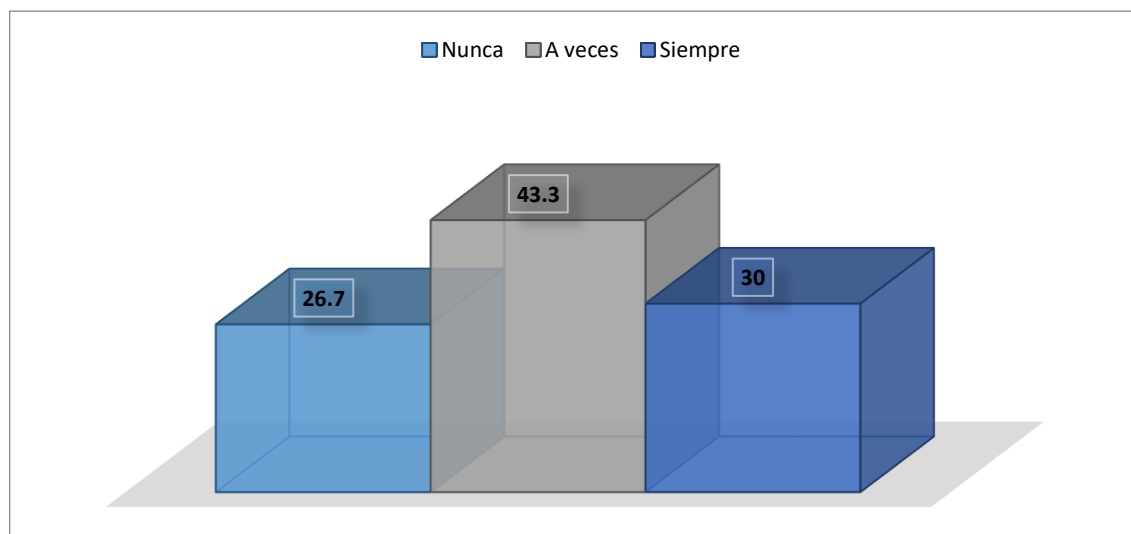
*Se lleva a cabo una verificación continua*

Escala Likert	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	Malo	8	26.7
A veces	Regular	13	43.3
Siempre	Bueno	9	30
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100</b>

*Nota:* La tabla representa la verificación -. Fuente. SPSS 27

**Figura 19**

*Se lleva a cabo una verificación continua*



*Nota:* La figura representa la verificación -. Fuente. SPSS 27

### **Interpretación**

En la Tabla 23 se observa que la verificación continua durante la ejecución de las obras es considerada regular (43.3 %) por la mayoría de los encuestados, mientras que un 30 % la califica como buena y un 26.7 % como mala, lo que indica que, aunque se realizan controles periódicos, estos no siempre son suficientes para garantizar el cumplimiento efectivo de los objetivos establecidos en los proyectos.

**Ítem 09:** ¿La supervisión de las obras es realizada de forma constante por los responsables asignados?

**Tabla 18**

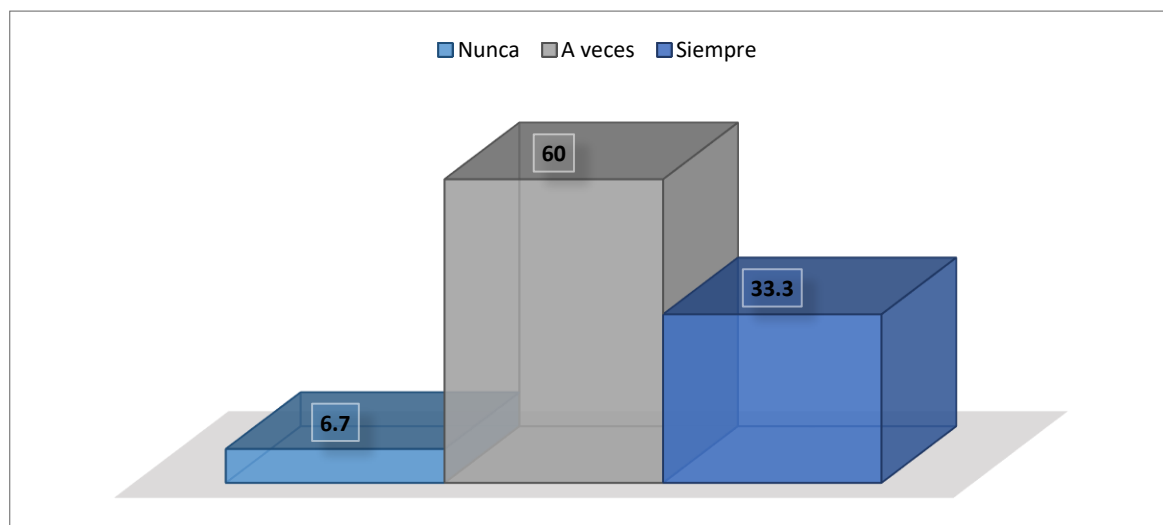
*La supervisión de las obras es realizada de forma constante*

Escala Likert	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	Malo	2	6.7
A veces	Regular	18	60
Siempre	Bueno	10	33.3
<b>Total</b>		30	100

*Nota:* La tabla representa la supervisión de las obras es realizada de forma constante -. Fuente. SPSS 27

**Figura 20**

*La supervisión de las obras es realizada de forma constante*



*Nota:* La figura representa la supervisión de las obras es realizada de forma constante -. Fuente. SPSS 27

### Interpretación

En la Tabla 24 se observa que la supervisión de las obras es considerada regular (60 %) por la mayoría de los encuestados, mientras que un 33.3 % la califica como buena y un 6.7 % como mala, lo que evidencia que, aunque existe supervisión, su constancia y eficacia son limitadas, afectando la correcta ejecución de los proyectos.

**Ítem 10:** ¿Se implementa un sistema de monitoreo adecuado para evaluar el progreso de las obras?

**Tabla 19**

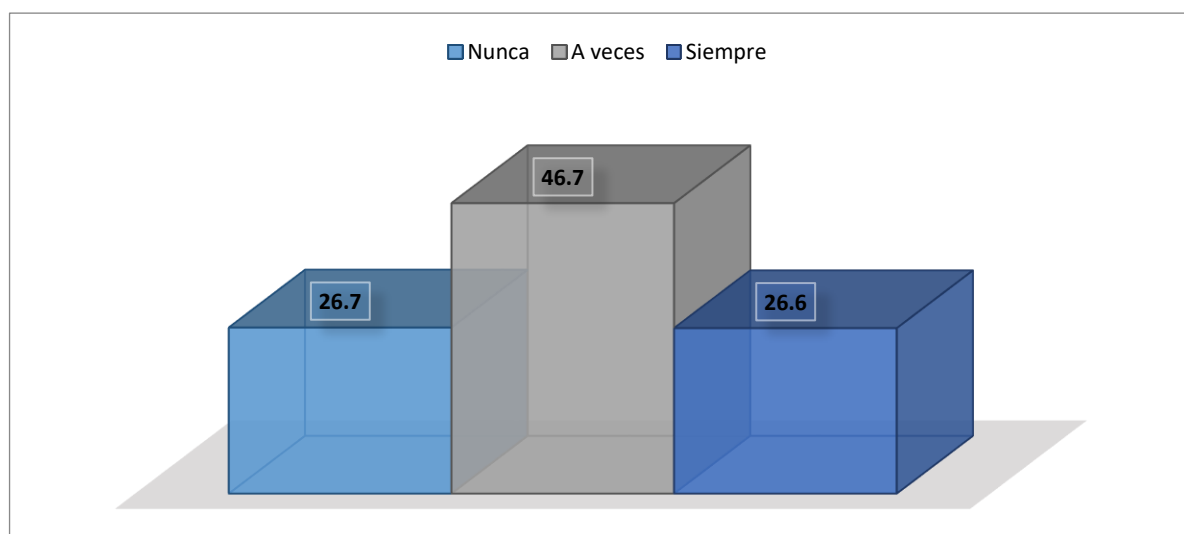
*Se implementa un sistema de monitoreo*

Escala Likert	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	Malo	8	26.7
A veces	Regular	14	46.7
Siempre	Bueno	8	26.6
<b>Total</b>		30	100

*Nota:* La tabla representa el sistema de monitoreo -. Fuente. SPSS 27

**Figura 21**

*Se implementa un sistema de monitoreo*



*Nota:* La figura representa el sistema de monitoreo -. Fuente. SPSS 27

### **Interpretación**

En la Tabla 25 se observa que la implementación de un sistema de monitoreo adecuado es considerada regular (46.7 %) por la mayoría de los encuestados, mientras que un 26.6 % la califica como buena y un 26.7 % como mala, lo que indica que, aunque existen mecanismos de seguimiento, estos no siempre son efectivos para evaluar correctamente el progreso de las obras y detectar oportunamente desviaciones.

**Ítem 11:** ¿Se realiza un seguimiento continuo de las actividades de ejecución de las obras?

**Tabla 20**

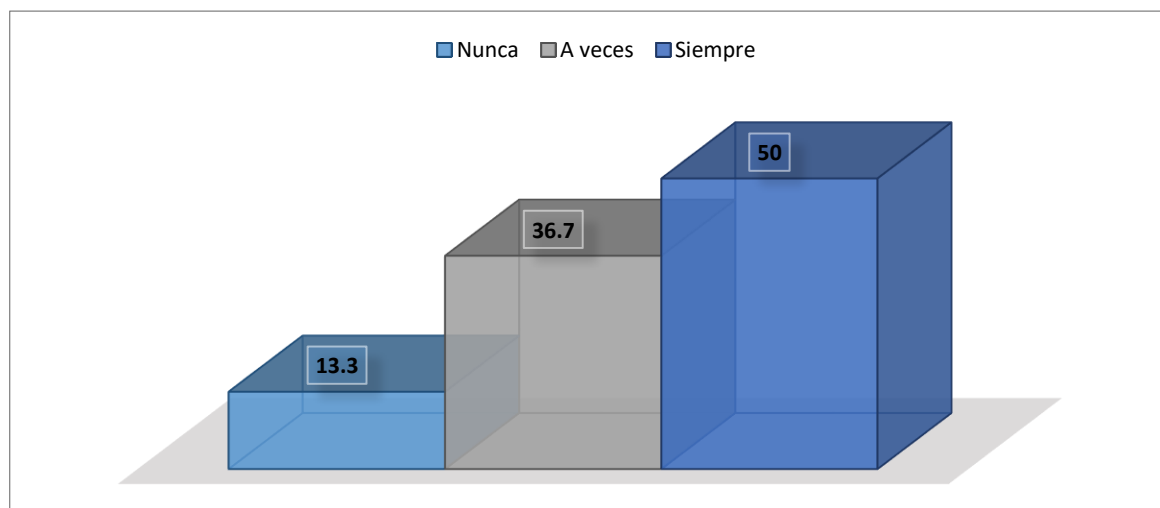
*Se realiza un seguimiento continuo de las actividades de ejecución*

Escala Likert	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	Malo	4	13.3
A veces	Regular	11	36.7
Siempre	Bueno	15	50
<b>Total</b>		30	100

*Nota:* La tabla representa las actividades de ejecución -. Fuente. SPSS 27

**Figura 22**

*Se realiza un seguimiento continuo de las actividades de ejecución*



*Nota:* La figura representa las actividades de ejecución -. Fuente. SPSS 27

### **Interpretación**

En la Tabla 26 se observa que el seguimiento continuo de las actividades de ejecución de las obras es considerado bueno (50 %) por la mayoría de los encuestados, mientras que un 36.7 % lo califica como regular y un 13.3 % como malo, lo que indica que, aunque la mayoría de los proyectos recibe un seguimiento adecuado, todavía existen casos en los que el control es insuficiente para garantizar la correcta ejecución de las obras.

**Ítem 12:** ¿Se capacita usted para tener un buen nivel de conocimiento sobre los procedimientos de contrataciones aplicables al inicio de obras por administración directa?

**Tabla 21**

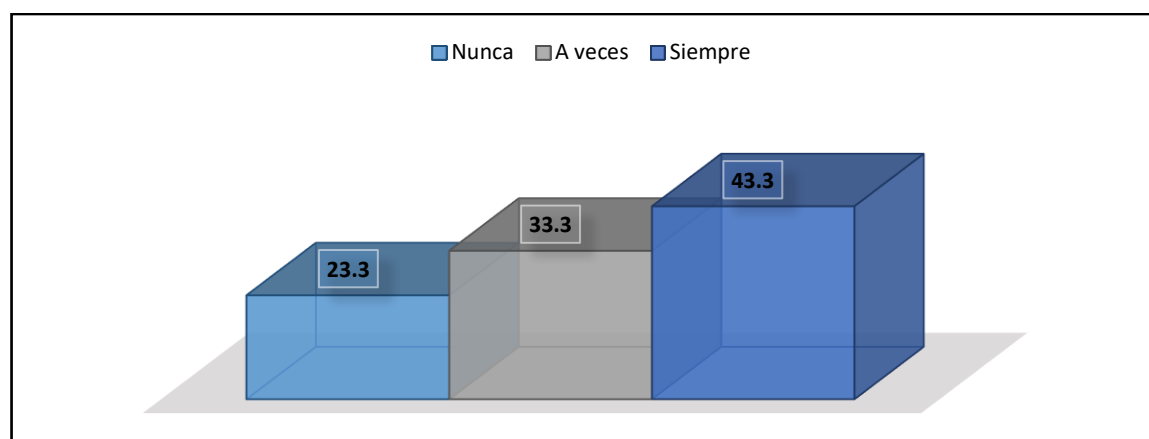
*Nivel de conocimiento de procedimientos de contrataciones*

Escala Likert	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	Malo	7	23.3
A veces	Regular	10	33.3
Siempre	Bueno	13	43.3
<b>Total</b>		30	100

*Nota:* La tabla representa el Nivel de conocimiento de procedimientos de contrataciones -. Fuente. SPSS 27

**Figura 23**

*Nivel de conocimiento de procedimientos de contrataciones*



*Nota:* La figura representa el Nivel de conocimiento de procedimientos de contrataciones -. Fuente. SPSS 27

### **Interpretación**

En la Tabla 27 se observa que la capacitación sobre los procedimientos de contrataciones al inicio de las obras es considerada buena (43.3 %) por la mayoría de los encuestados, mientras que un 33.3 % la califica como regular y un 23.3 % como mala, lo que indica que, aunque existe un esfuerzo por capacitar al personal, aún hay deficiencias que podrían afectar el conocimiento y aplicación correcta de los procedimientos de contratación en la ejecución de obras por administración directa.

**Ítem 13:** ¿Con qué regularidad se realiza la revisión de expedientes técnicos antes de iniciar la ejecución de obras por administración directa?

**Tabla 22**

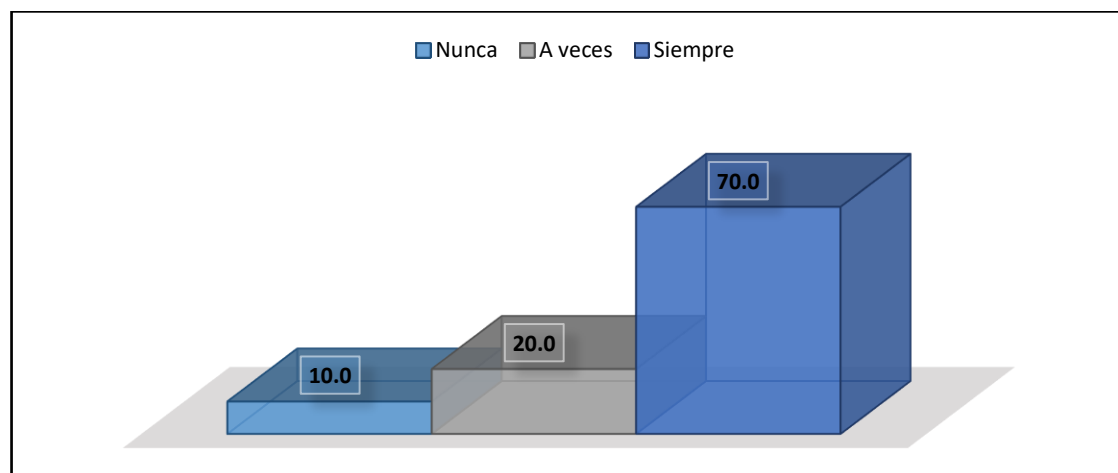
*Revisión de expedientes técnicos*

Escala Likert	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	Malo	3	10.0
A veces	Regular	6	20.0
Siempre	Bueno	21	70.0
<b>Total</b>		30	100

*Nota:* La tabla representa la Revisión de expedientes técnicos -. Fuente. SPSS 27

**Figura 24**

*Revisión de expedientes técnicos*



*Nota:* La figura representa la Revisión de expedientes técnicos -. Fuente. SPSS 27

### **Interpretación**

En la Tabla 28 se observa que la revisión de expedientes técnicos antes del inicio de las obras es considerada buena (70 %) por la mayoría de los encuestados, mientras que un 20 % la califica como regular y un 10 % como mala, lo que indica que, en general, se realiza de manera adecuada, garantizando que los proyectos cuenten con la documentación necesaria para su correcta ejecución.

**Ítem 14:** ¿Con qué frecuencia se estima el costo total del proyecto antes de iniciar la ejecución de obras por administración directa?

**Tabla 23**

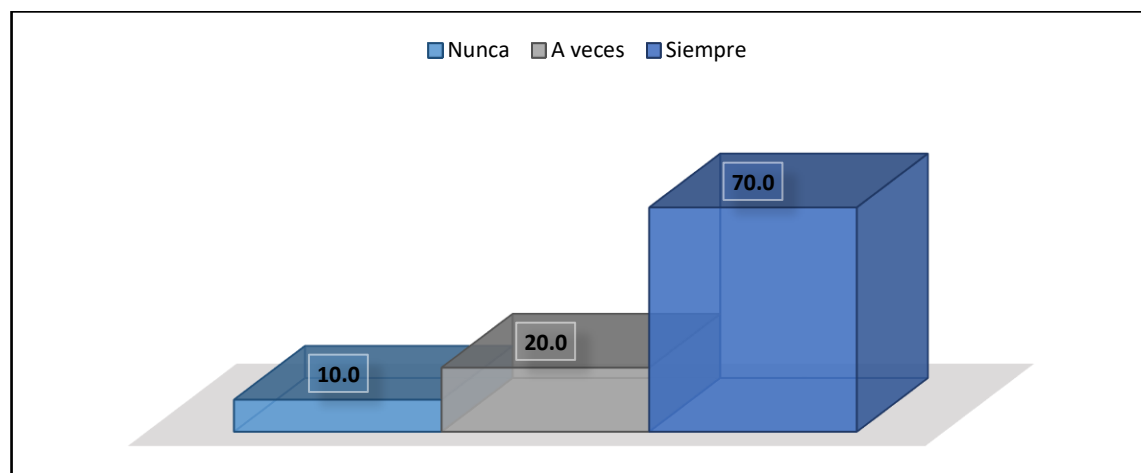
*Estimar*

Escala Likert	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	Malo	3	10.0
A veces	Regular	6	20.0
Siempre	Bueno	21	70.0
<b>Total</b>		30	100

*Nota:* La tabla representa el indicador Estimar -. Fuente. SPSS 27

**Figura 25**

*Estimar*



*Nota:* La figura representa el indicador Estimar -. Fuente. SPSS 27

### **Interpretación**

En la Tabla 29 se observa que la estimación del costo total del proyecto antes del inicio de las obras es considerada buena (70 %) por la mayoría de los encuestados, mientras que un 20 % la califica como regular y un 10 % como mala, lo que refleja que la planificación financiera previa a la ejecución se realiza en su mayoría de manera adecuada, contribuyendo a un uso más eficiente de los recursos.

**Ítem 15:** ¿En la planificación de obras por administración directa, evalúan los riesgos técnicos antes de iniciar la ejecución?

**Tabla 24**

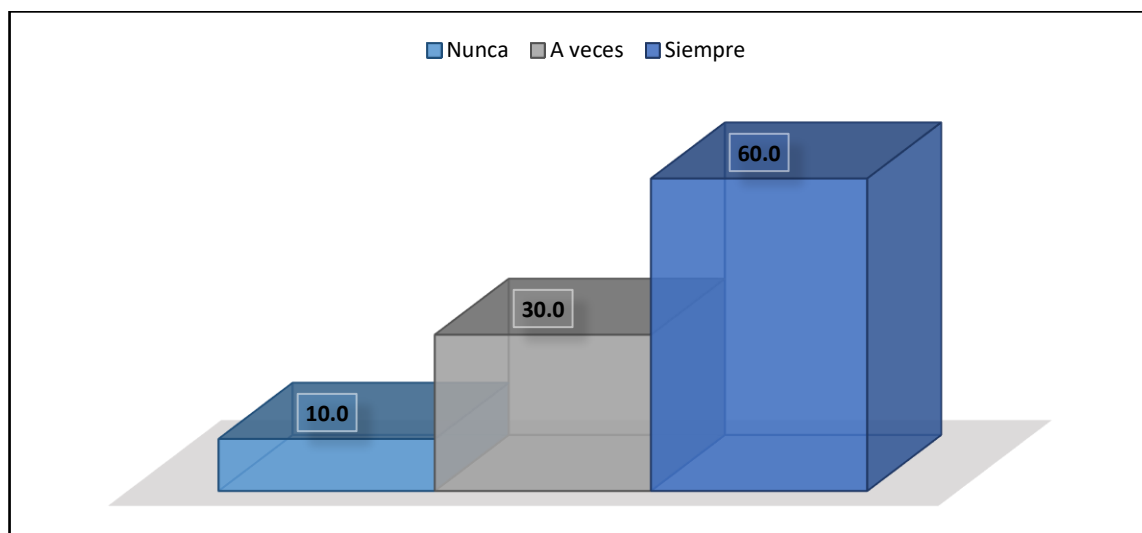
*Evaluar riesgos*

Escala Likert	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	Malo	3	10.0
A veces	Regular	9	30.0
Siempre	Bueno	18	60.0
<b>Total</b>		30	100

*Nota:* La tabla representa el indicador Evaluar riesgos -. Fuente. SPSS 27

**Figura 26**

*Evaluar riesgos*



*Nota:* La figura representa el indicador Evaluar riesgos -. Fuente. SPSS 27

### **Interpretación**

En la Tabla 30 se observa que la evaluación de riesgos técnicos antes de iniciar la ejecución de obras es considerada buena (60 %) por la mayoría de los encuestados, mientras que un 30 % la califica como regular y un 10 % como mala, lo que indica que, en general, los riesgos técnicos se identifican y valoran adecuadamente, contribuyendo a una planificación más segura y eficiente de las obras por administración directa.

**Ítem 16:** En los proyectos de ejecución directa, ¿se realiza la evaluación de restricciones antes de iniciar la planificación de las actividades?

**Tabla 25**

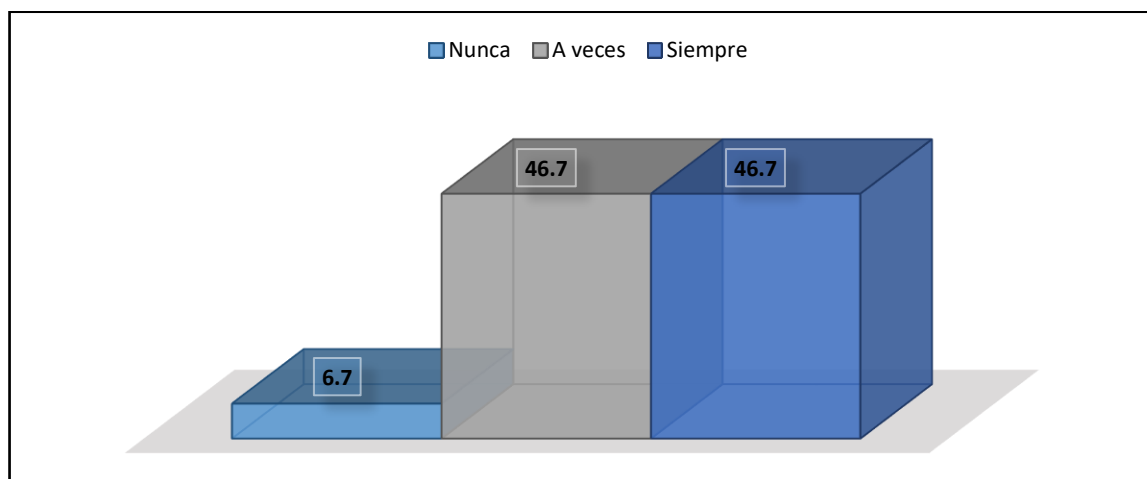
*Evaluar restricciones*

Escala Likert	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	Malo	2	6.7
A veces	Regular	14	46.7
Siempre	Bueno	14	46.7
<b>Total</b>		30	100

*Nota:* La tabla representa el indicador Evaluar riesgos -. Fuente. SPSS 27

**Figura 27**

*Evaluar restricciones*



*Nota:* La figura representa el indicador Evaluar restricciones -. Fuente. SPSS 27

### **Interpretación**

En la Tabla 31 se observa que la evaluación de restricciones antes de iniciar la planificación de actividades es considerada buena (46.7 %) y regular (46.7 %) en igual medida, mientras que un 6.7 % la califica como mala, lo que indica que, aunque la mayoría realiza esta evaluación adecuadamente, aún existen debilidades que podrían afectar la planificación eficiente de los proyectos de ejecución directa.

**Ítem 17:** ¿Se realiza la definición de tareas antes de iniciar la ejecución de obras por administración directa?

**Tabla 26**

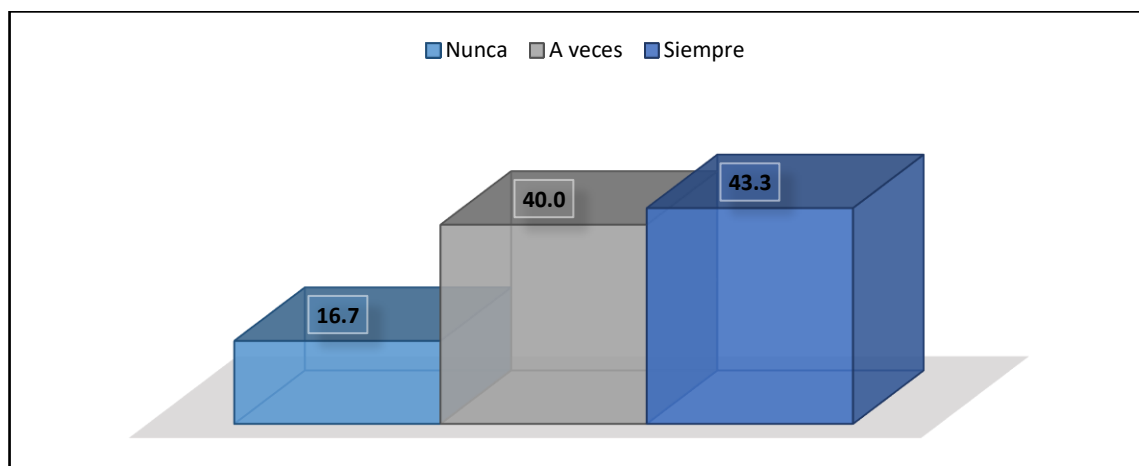
*Definición de tareas*

Escala Likert	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	Malo	5	16.7
A veces	Regular	12	40.0
Siempre	Bueno	13	43.3
<b>Total</b>		30	100

*Nota:* La tabla representa la Definición de tareas -. Fuente. SPSS 27

**Figura 28**

*Definición de tareas*



*Nota:* La figura representa la Definición de tareas -. Fuente. SPSS 27

### **Interpretación**

En la Tabla 32 se observa que la definición de tareas antes de iniciar la ejecución de obras es considerada buena (43.3 %) por la mayoría de los encuestados, mientras que un 40 % la califica como regular y un 16.7 % como mala, lo que indica que, aunque en general se planifican las tareas, persisten deficiencias que podrían afectar la organización y la eficiencia en la ejecución de las obras por administración directa.

**Ítem 18:** ¿La estimación de costos incluye todos los insumos necesarios para la ejecución de la obra?

**Tabla 27**

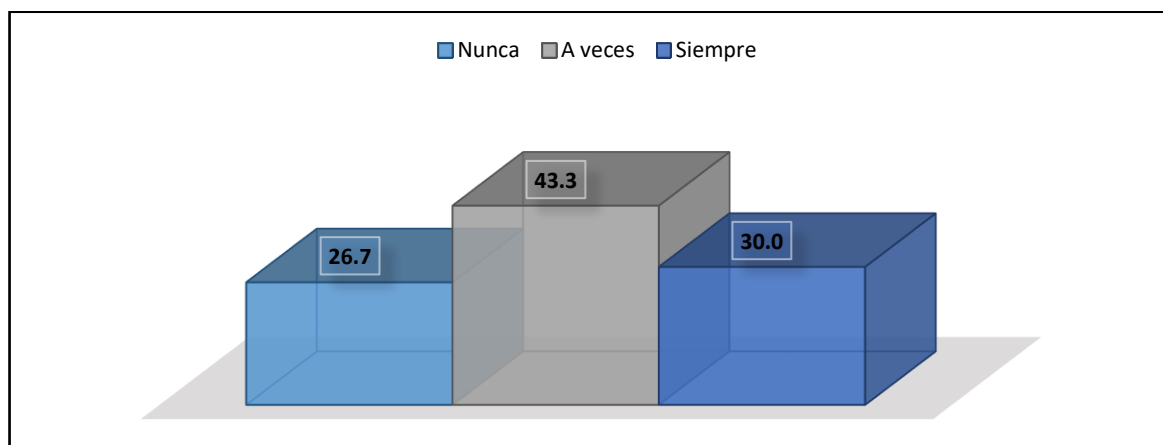
*Estimación de costos*

Escala Likert	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	Malo	8	26.7
A veces	Regular	13	43.3
Siempre	Bueno	9	30.0
<b>Total</b>		30	100

*Nota:* La tabla representa la Estimación de costos -. Fuente. SPSS 27

**Figura 29**

*Estimación de costos*



*Nota:* La figura representa la Estimación de costos -. Fuente. SPSS 27

### **Interpretación**

En la Tabla 33 se observa que la estimación de costos que incluye todos los insumos necesarios para la ejecución de la obra es considerada regular (43.3 %) por la mayoría de los encuestados, mientras que un 30 % la califica como buena y un 26.7 % como mala, lo que indica que, aunque se realiza un esfuerzo por contemplar todos los recursos, aún existen deficiencias que podrían afectar la precisión del presupuesto y la eficiencia en la ejecución de las obras.

**Ítem 19:** ¿Las actividades del proyecto se desarrollan conforme al cronograma establecido durante la ejecución de la obra por administración directa?

**Tabla 28**

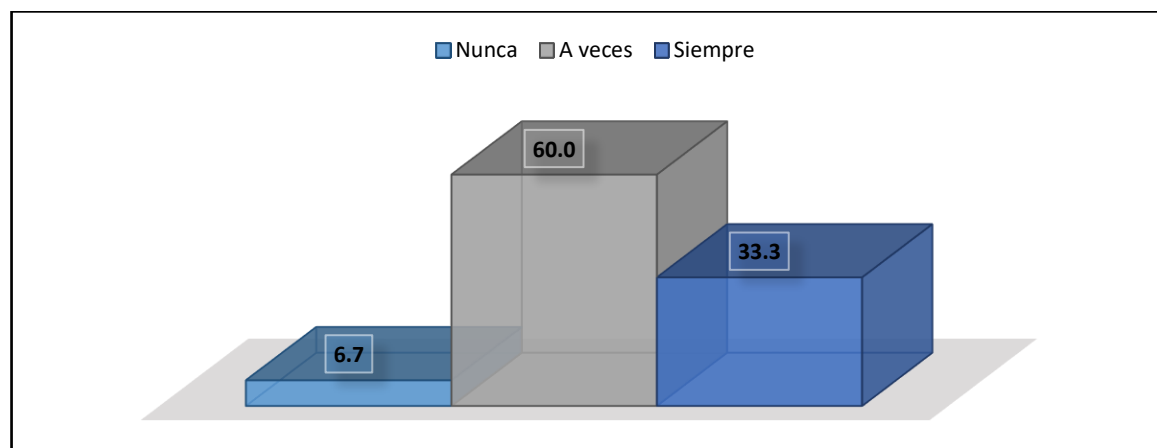
*Actividades del proyecto*

Escala Likert	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	Malo	2	6.7
A veces	Regular	18	60.0
Siempre	Bueno	10	33.3
<b>Total</b>		30	100

*Nota:* La tabla representa las Actividades del proyecto -. Fuente. SPSS 27

**Figura 30**

*Actividades del proyecto*



*Nota:* La figura representa las Actividades del proyecto -. Fuente. SPSS 27

### **Interpretación**

En la Tabla 34 se observa que el desarrollo de las actividades conforme al cronograma establecido es considerado regular (60 %) por la mayoría de los encuestados, mientras que un 33.3 % lo califica como bueno y un 6.7 % como malo, lo que indica que, aunque en algunos casos se cumplen los plazos previstos, existen retrasos frecuentes que afectan la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos de las obras por administración directa.

**Ítem 20:** ¿Se revisa de manera formal que los criterios de costo se mantengan durante la ejecución de las obras por administración directa?

**Tabla 29**

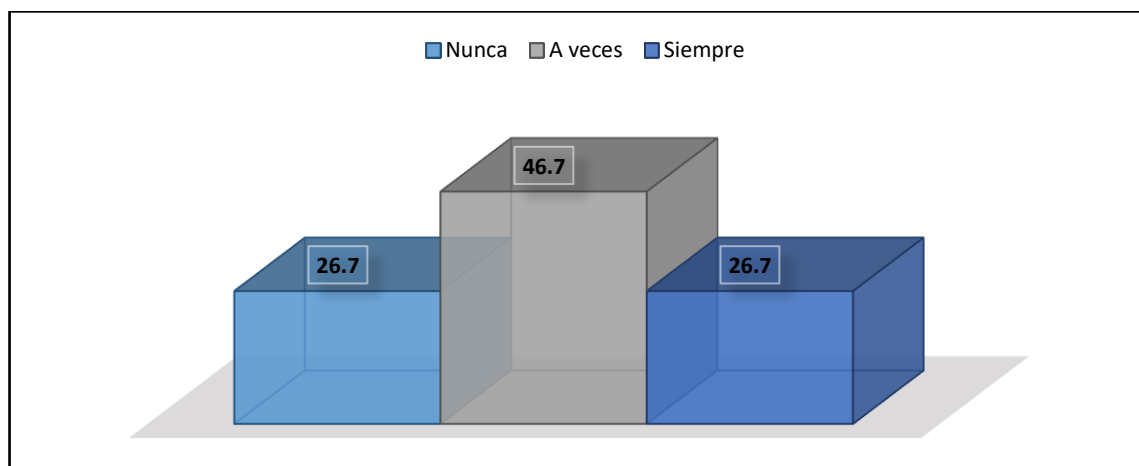
*Criterios de costo*

Escala Likert	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	Malo	8	26.7
A veces	Regular	14	46.7
Siempre	Bueno	8	26.7
<b>Total</b>		30	100

*Nota:* La tabla representa Criterios de costo -. Fuente. SPSS 27

**Figura 31**

*Criterios de costo*



*Nota:* La figura representa Criterios de costo -. Fuente. SPSS 27

### **Interpretación**

En la Tabla 35 se observa que la revisión formal de que los criterios de costo se mantengan durante la ejecución de las obras es considerada regular (46.7 %) por la mayoría de los encuestados, mientras que un 26.7 % la califica como buena y un 26.7 % como mala, lo que indica que, aunque se realiza un control de costos, este no siempre es consistente ni suficiente para garantizar la eficiencia en la ejecución de los proyectos por administración directa.

**Ítem 21:** ¿Se verifica que los trabajos realizados cumplan con los estándares de calidad establecidos en los proyectos?

**Tabla 30**

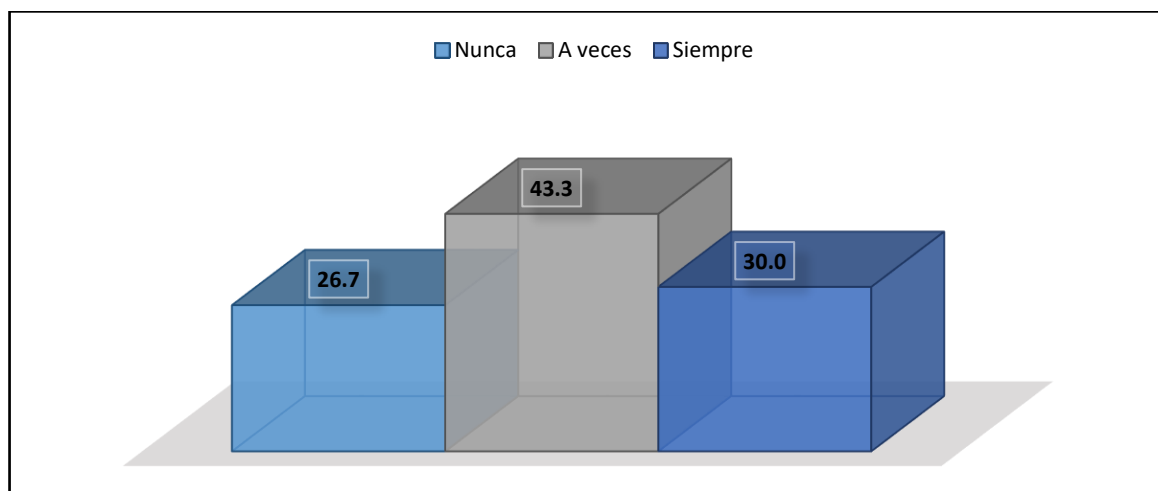
*Calidad*

Escala Likert	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	Malo	8	26.7
A veces	Regular	13	43.3
Siempre	Bueno	9	30.0
<b>Total</b>		30	100

*Nota:* La tabla representa la Calidad -. Fuente. SPSS 27

**Figura 32**

*Calidad*



*Nota:* La figura representa la Calidad -. Fuente. SPSS 27

### **Interpretación**

En la Tabla 36 se observa que la verificación del cumplimiento de los estándares de calidad en los proyectos es considerada regular (43.3 %) por la mayoría de los encuestados, mientras que un 30 % la califica como buena y un 26.7 % como mala, lo que indica que, aunque se realizan controles de calidad, estos no siempre son suficientes para asegurar que los trabajos cumplan plenamente con los estándares establecidos en las obras por administración directa.

**Ítem 22:** ¿Se realiza un seguimiento continuo al avance físico y financiero considerando el ciclo de vida de la obra?

**Tabla 31**

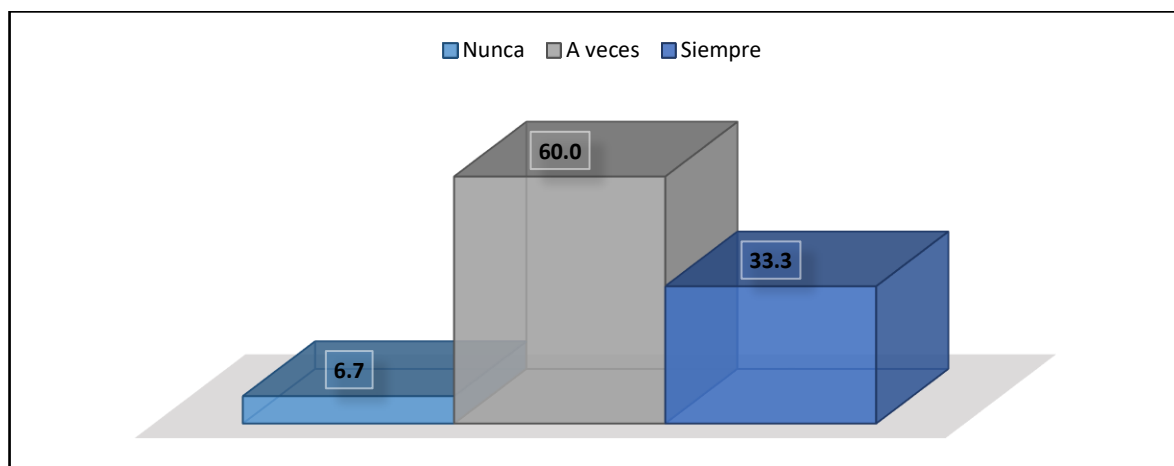
*Ciclo de vida*

Escala Likert	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	Malo	2	6.7
A veces	Regular	18	60.0
Siempre	Bueno	10	33.3
<b>Total</b>		30	100

*Nota:* La tabla representa el Ciclo de vida -. Fuente. SPSS 27

**Figura 33**

*Ciclo de vida*



*Nota:* La figura representa el Ciclo de vida -. Fuente. SPSS 27

### **Interpretación**

En la Tabla 37 se observa que el seguimiento continuo al avance físico y financiero considerando el ciclo de vida de la obra es evaluado como regular (60 %) por la mayoría de los encuestados, mientras que un 33.3 % lo califica como bueno y un 6.7 % como malo, lo que indica que, aunque se realiza seguimiento, existen deficiencias en la supervisión integral que podrían afectar la eficiencia y el control total de las obras por administración directa.

**Ítem 23:** ¿Se verifica que la recopilación de documentación cumpla con los lineamientos normativos establecidos?

**Tabla 32**

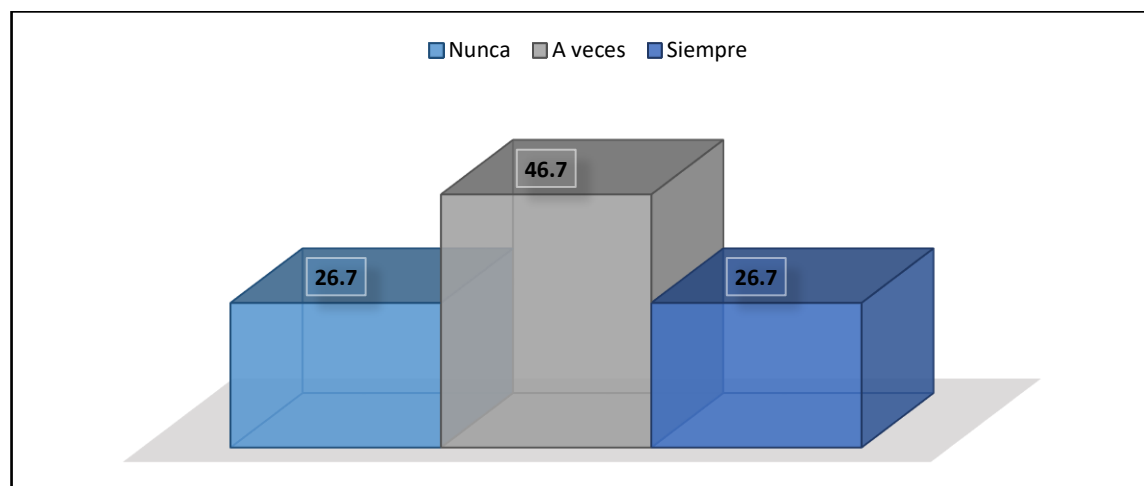
*Recopilación de documentación*

Escala Likert	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	Malo	8	26.7
A veces	Regular	14	46.7
Siempre	Bueno	8	26.7
<b>Total</b>		30	100

*Nota:* La tabla representa la Recopilación de documentación -. Fuente. SPSS 27

**Figura 34**

*Recopilación de documentación*



*Nota:* La figura representa la Recopilación de documentación -. Fuente. SPSS 27

### **Interpretación**

En la Tabla 38 se observa que la verificación de la recopilación de documentación conforme a los lineamientos normativos es considerada regular (46.7 %) por la mayoría de los encuestados, mientras que un 26.7 % la califica como buena y un 26.7 % como mala, lo que indica que, aunque se realiza un esfuerzo por cumplir con los requisitos normativos, persisten deficiencias que podrían afectar la formalidad y control de los procesos en la ejecución de obras por administración directa.

**Ítem 24:** ¿Durante el cierre de las obras, la recepción de obras incluye la verificación del cumplimiento del expediente técnico?

**Tabla 33**

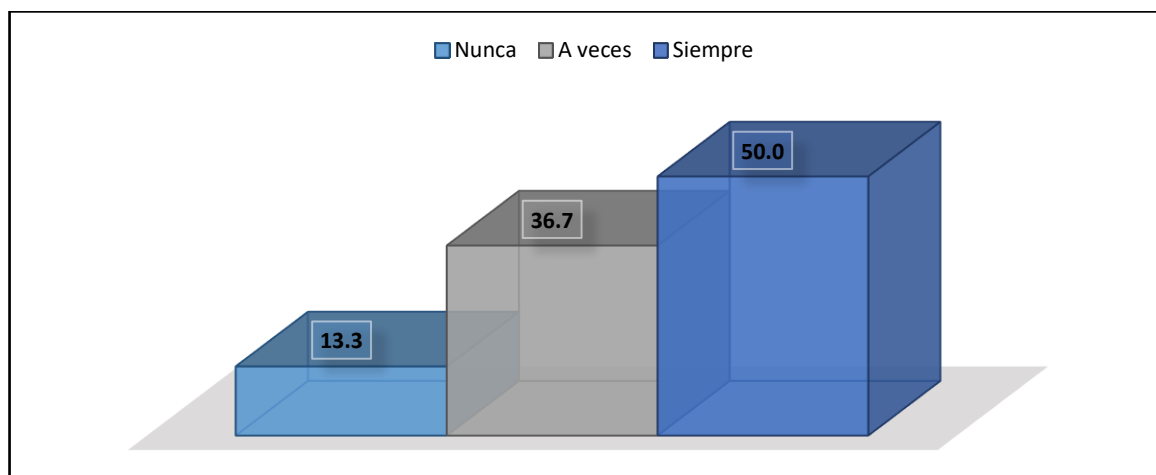
*Recepción de obras*

Escala Likert	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	Malo	4	13.3
A veces	Regular	11	36.7
Siempre	Bueno	15	50.0
<b>Total</b>		30	100

*Nota:* La tabla representa la Recepción de obras -. Fuente. SPSS 27

**Figura 35**

*Recepción de obras*



*Nota:* La figura representa la Recepción de obras -. Fuente. SPSS 27

### **Interpretación**

En la Tabla 39 se observa que la recepción de obras, considerando la verificación del cumplimiento del expediente técnico, es evaluada como buena (50 %) por la mayoría de los encuestados, mientras que un 36.7 % la califica como regular y un 13.3 % como mala, lo que indica que, en general, los procesos de cierre de obras cumplen con los estándares técnicos, aunque aún existen casos en los que la supervisión y la verificación podrían mejorar para garantizar la completa conformidad con los expedientes.

**Ítem 25:** ¿La culminación de las obras se realiza dentro del plazo establecido en el cronograma oficial?

**Tabla 34**

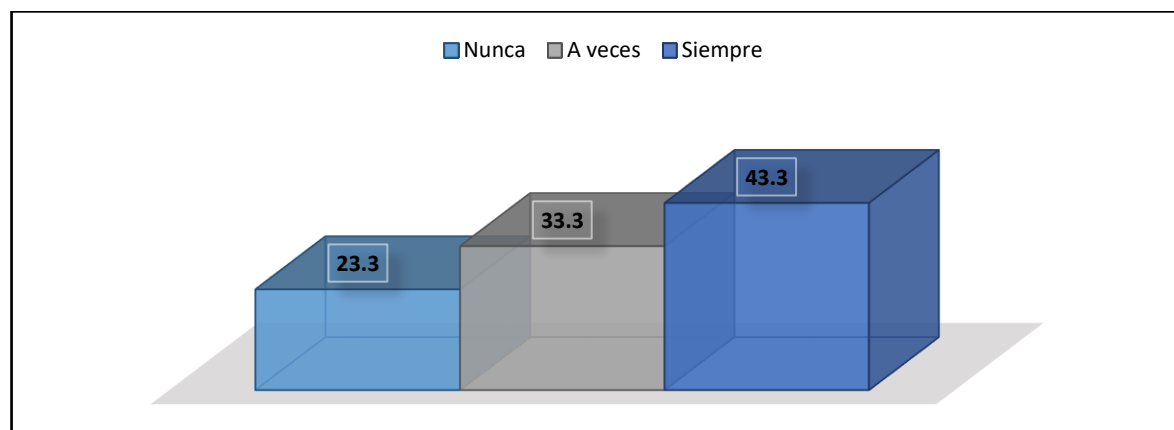
*Culminación*

Escala Likert	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	Malo	7	23.3
A veces	Regular	10	33.3
Siempre	Bueno	13	43.3
<b>Total</b>		30	100

*Nota:* La tabla representa la Culminación -. Fuente. SPSS 27

**Figura 36**

*Culminación*



*Nota:* La figura representa la Culminación -. Fuente. SPSS 27

### **Interpretación**

En la Tabla 40 se observa que la culminación de las obras dentro del plazo establecido es considerada buena (43.3 %) por la mayoría de los encuestados, mientras que un 33.3 % la califica como regular y un 23.3 % como mala, lo que indica que, aunque muchas obras se concluyen a tiempo, existen retrasos frecuentes que afectan la eficiencia y el cumplimiento de los cronogramas establecidos para la ejecución por administración directa.

## 5.2. Pruebas de hipótesis

### Prueba de normalidad

H<sub>0</sub>: Los datos tienen distribución normal

H<sub>1</sub>: Los datos no tienen distribución normal

**Tabla 35**

*Prueba de normalidad*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
<b>Gestión presupuestaria</b>	0.452	30	0.000
Planificación	0.597	30	0.000
Organización	0.612	30	0.000
Control	0.554	30	0.000
<b>Ejecución de obras por administración directa</b>	0.404	30	0.000
Iniciación	0.632	30	0.000
Planificación	0.632	30	0.000
Ejecución	0.619	30	0.000
Control	0.545	30	0.000
Cierre	0.526	30	0.000

*Nota la tabla representa la prueba de normalidad -. Fuente. SPSS 27*

### Interpretación

La Tabla 33 presenta los resultados de la prueba de normalidad aplicada a las variables y sus respectivas dimensiones. Para este análisis, se utilizaron los datos disponibles y, dado que el número de observaciones fue inferior a 50, se recurrió a la prueba de Shapiro-Wilk para verificar la distribución de los datos. El análisis reveló un valor p menor a 0.05, lo que indica que los datos no siguen una distribución normal. En consecuencia, se decidió emplear el coeficiente de correlación Rho Spearman, una técnica no paramétrica adecuada para este tipo de situaciones, con el objetivo de evaluar la posible relación entre las dos variables en estudio.

### Prueba de hipótesis general

**H1:** Existe relación significativa entre la gestión presupuestal y la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

**H0:** No existe relación significativa entre la gestión presupuestal y la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

**Tabla 36**

*Prueba de Rho Spearman de la hipótesis general*

		Gestión presupuestaria	Ejecución de obras por administración directa
<b>Rho Spearman</b>	Gestión presupuestaria	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,877**
		N	30
	Ejecución de obras por administración directa	Coeficiente de correlación	,877**
	Sig. (bilateral)	0.000	1.000
	N	30	30

*Nota: El Tabla representa la prueba de hipótesis general -. Fuente. SPSS 27*

### Interpretación

La prueba estadística de Rho de Spearman aplicada a la hipótesis general revela un coeficiente de correlación de 0.877 entre la gestión presupuestal y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco durante el año 2023. Este valor indica una correlación positiva muy alta, lo que significa que a mayor eficiencia en la gestión presupuestal, mejor será la ejecución de las obras realizadas bajo la modalidad de administración directa.

Asimismo, el nivel de significancia obtenido es de 0.000, el cual es menor que el umbral de 0.05. Este resultado permite rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ), que planteaba la inexistencia de relación entre ambas variables, y aceptar la hipótesis alterna ( $H_1$ ), que sostiene que sí existe una relación significativa.

En este sentido, los resultados confirman que la manera en que se planifica, organiza y controla el presupuesto influye de manera determinante en la calidad y eficiencia con la que se ejecutan las obras. Una gestión presupuestal deficiente genera limitaciones en la programación de recursos, retrasos en las etapas de ejecución y problemas en el cierre de proyectos. Por el contrario, una adecuada administración de los recursos financieros se traduce en obras culminadas en los plazos previstos, con un mayor nivel de transparencia y con beneficios tangibles para la comunidad.

### Hipótesis específica 1

**H1:** Existe relación significativa entre la planificación de la gestión presupuestal y la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

**H0:** No existe relación significativa entre la planificación de la gestión presupuestal y la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023

**Tabla 37**

*Prueba de hipótesis específica 1*

		Planificación	Ejecución de obras por administración directa
<b>Rho Spearman</b>	Planificación	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,555**
		N	30
	Ejecución de obras por administración directa	Coefficiente de correlación	,555**
	Sig. (bilateral)	0.003	1.000
	N	30	30

*Nota: El Tabla representa la prueba de hipótesis específica 01 - Fuente. SPSS 27*

### Interpretación

La prueba de Rho de Spearman aplicada a la hipótesis específica 1 muestra un coeficiente de correlación de 0.555 entre la dimensión planificación de la gestión presupuestal y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, durante el periodo 2023. Este valor representa una correlación positiva moderada, lo que indica que una adecuada planificación presupuestaria contribuye significativamente a mejorar la ejecución de obras, aunque no de manera determinante o absoluta.

El valor de significancia obtenido es de 0.003, el cual se encuentra por debajo del umbral de 0.05, lo que permite rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis alterna ( $H_1$ ). En consecuencia, se confirma que sí existe una relación significativa entre la planificación de la gestión presupuestal y la ejecución de obras por administración directa en el ámbito municipal estudiado.

Estos resultados evidencian que una correcta planificación —que incluye la programación de metas, asignación eficiente de recursos y definición de cronogramas— influye directamente en el cumplimiento de los proyectos de obra pública. Sin embargo, al tratarse de una correlación moderada, se infiere que además de la planificación, existen otros factores como la organización, control y supervisión de la gestión presupuestal que también impactan de manera relevante en la ejecución de las obras. En síntesis, el análisis estadístico confirma que la planificación es un componente esencial, pero no exclusivo, en el éxito de la ejecución de obras por administración directa, lo que implica que la Municipalidad debe fortalecer este proceso para lograr mayor eficiencia en el uso de los recursos y en la entrega de resultados a la población.

## Hipótesis específica 2

**H1:** Existe relación significativa entre la organización de la gestión presupuestal y la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

**H0:** No existe relación significativa entre la organización de la gestión presupuestal y la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

**Tabla 38**

*Prueba de hipótesis específica 2*

			Organización	Ejecución de obras por administración directa
<b>Rho Spearman</b>	Organización	Coefficiente de correlación	1.000	0.695
		Sig. (bilateral)		0.609
		N	30	30
	Ejecución de obras por administración directa	Coefficiente de correlación	0.695	1.000
		Sig. (bilateral)	0.609	
		N	30	30

*Nota: El Tabla representa la prueba de hipótesis específica 02 -. Fuente. SPSS 27*

## Interpretación

La prueba de Rho de Spearman aplicada a la hipótesis específica 2 evidencia un coeficiente de correlación de 0.695 entre la dimensión organización de la gestión presupuestal y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, periodo 2023. Este valor refleja una correlación positiva alta, lo que sugiere que una mejor organización presupuestal tiende a asociarse con una ejecución más eficiente de las obras.

Sin embargo, el nivel de significancia obtenido es de 0.609, un valor muy superior al umbral convencional de 0.05. Esto implica que la relación encontrada no es estadísticamente significativa. En consecuencia, no es posible rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ), por lo que no se confirma la existencia de una relación significativa entre la organización presupuestal y la ejecución de obras por administración directa.

Este resultado indica que, aunque los datos sugieren una correlación positiva alta, esta podría deberse al azar o a factores externos no considerados en el estudio. En términos prácticos, se infiere que la organización por sí sola no garantiza la efectividad en la ejecución de obras; posiblemente intervienen otros elementos de la gestión presupuestal como la planificación, el control y la capacidad de supervisión, que influyen de manera más directa en los resultados obtenidos.

En síntesis, los hallazgos muestran que la organización es un aspecto importante de la gestión presupuestal, pero no se encuentra evidencia estadísticamente significativa que respalde su impacto directo en la ejecución de obras por administración directa dentro del periodo analizado.

### Hipótesis específica 3

**H1:** Existe relación significativa entre el control de la gestión presupuestal y la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

**H0:** No existe relación significativa entre el control de la gestión presupuestal y la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.

**Tabla 39**

*Prueba de hipótesis específica 3*

		Control	Ejecución de obras por administración directa
<b>Rho Spearman</b>	Control	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,429*
		N	30
	Ejecución de obras por administración directa	Coefficiente de correlación	,429*
	Sig. (bilateral)	0.021	1.000
	N	30	30

*Nota: El Tabla representa la prueba de hipótesis específica 03 -. Fuente. SPSS 27*

### Interpretación

La prueba de Rho de Spearman aplicada a la hipótesis específica 3 arroja un coeficiente de correlación de 0.429 entre la dimensión control de la gestión presupuestal y la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, periodo 2023. Este valor refleja una correlación positiva moderada, lo que indica que un mejor control presupuestal tiende a asociarse con una ejecución más adecuada de las obras.

El nivel de significancia obtenido fue de 0.021, inferior al umbral de 0.05, lo que demuestra que la relación encontrada es estadísticamente significativa. En este sentido, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1), confirmando que existe una relación significativa entre el control de la gestión presupuestal y la ejecución de obras por administración directa.

Este hallazgo evidencia que el control es un factor determinante dentro del proceso de gestión presupuestal, pues contribuye a supervisar, corregir y garantizar el cumplimiento de las metas financieras y operativas relacionadas con las obras. En términos prácticos, implica que un control eficiente de los recursos y procedimientos presupuestales favorece la correcta ejecución de proyectos bajo la modalidad de administración directa.

En conclusión, la investigación demuestra que el control de la gestión presupuestal guarda una relación directa y significativa con la ejecución de obras, reafirmando su importancia como mecanismo de seguimiento y regulación en la administración pública municipal.

### 5.3. Análisis Documental

#### Variable 02 – Ejecución de obras por administración directa

#### Análisis de obras por administración directa por Canon y Sobre canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones periodo 2023

INFOBRAS	NOMBRE DE LA OBRA	MONTO DE APROBACIÓN DE EXP. TÉCNICO (PLANIFICACION)	MODALIDAD	FECHA DE INICIO	AVANCE FÍSICO (%) (CONTROL)	ESTADO (EJECUCION)
513148	Construcción De Captación De Agua; En El (La) Sistema De Agua Potable De La Comunidad Campesina De Chocco Distrito De Santiago, Provincia Cusco, Departamento Cusco	S/. 403,560.39	Administración directa	15/06/2023	8.76%	Paralizada
512676	Mejoramiento De Las Vias Vehiculares Y Peatonales En La Calle Y Jiron Santiago En La Apv. Manahuañoncca I Etapa, Distrito De Santiago - Cusco – Cusco	S/. 2,013,450.83	Administración directa	02/11/2023	39.10%	En Ejecución
512673	Mejoramiento Del Servicio De Movilidad Urbana En La Avenida Alfonso Ugarte (Manzanas I-Nn) Y Pasaje Velasco Astete De La Urbanización Zarzuela, Distrito De Santiago - Provincia De Cusco - Departamento De Cusco	S/. 1,937,714.57	Administración directa	10/10/2023	41.12%	En Ejecución
511296	Creación Del Servicio De Movilidad Urbana En Las Vias Locales De La Calle 9 De Diciembre De La Apv Villa Suiza Del Sector De Manahuañunca I Etapa Distrito De Santiago - Provincia De Cusco - Departamento De Cusco	S/. 774,617.81	Administración directa	02/10/2023	100%	Finalizado
510518	Creación Del Servicio De Transitabilidad Vehicular En La Trocha Carrozable De Las C.C. De Ancaschacca - Checopuca Al Sector Miskay (Limite Con Tantarcalla) Distrito De Santiago - Provincia De Cusco - Departamento De Cusco	S/. 5,613,322.93	Administración directa	06/11/2023	3.79%	En Ejecución
506010	Mejoramiento De La Transitabilidad Vehicular Y Peatonal De La Calle Sin Nombre Entre El Pp.Jj. Construcción Civil (Manzanas K, L, Q) Y La Quebrada De Puquin, Distrito De Santiago - Cusco - Cusco	S/. 1,928,004.75	Administración directa	31/05/2023	82.04%	En Ejecución
505979	Mejoramiento Del Servicio De Movilidad Urbana En La Av Libertad Entre Las Manzanas (Bb-Nn) De La Urbanización Zarzuela Distrito De Santiago - Provincia De Cusco - Departamento De Cusco	S/. 1,493,895.17	Administración directa	01/08/2023	72.46%	En Ejecución
505742	Mejoramiento De La Transitabilidad Vehicular Y Peatonal De La Calle Domingo Mejia Y Pasaje S/N Del Cooperativa De Vivienda Zarzuela Alta, Distrito De Santiago - Cusco - Cusco	S/. 1,102,084.22	Administración directa	17/04/2023	90.82%	Finalizado

Nota: la Tabla representa el análisis de obras por administración directa por Canon y Sobre canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones periodo 2023 -. Fuente. INFOBRAS

## **Interpretación**

A continuación, se presenta un análisis más profundo y estructurado sobre la ejecución de obras por administración directa en el distrito de Santiago, Cusco, financiadas a través de Canon y SobreCanon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones. Este análisis destaca no sólo el estado actual de cada obra, sino también los posibles desafíos y consideraciones para el futuro.

### **1. Construcción de Captación de Agua en la Comunidad Campesina de Chocco**

La Construcción de Captación de Agua presenta un presupuesto de S/. 403,560.39 y fue iniciada el 15 de junio de 2023. Sin embargo, con un avance físico de solo 8.76% y su estado actual como paralizado, es evidente que este proyecto enfrenta serias dificultades. Es crucial llevar a cabo una evaluación exhaustiva para identificar las causas de la paralización, que podrían incluir problemas técnicos, financieros o administrativos. La reactivación de este proyecto es esencial, dado que el acceso al agua potable es fundamental para la salud y el bienestar de la comunidad.

### **2. Mejoramiento de las Vías Vehiculares y Peatonales en la Calle y Jirón Santiago**

Este proyecto, con un presupuesto de S/. 2.013.450,83 y un inicio el 2 de noviembre de 2023, ha alcanzado un avance físico del 39,10% y se encuentra en ejecución. Aunque el progreso es lento, es necesario implementar un seguimiento riguroso para asegurar que los trabajos continúen avanzando según lo previsto y que no se presenten desviaciones significativas en costos o plazos.

### **3. Mejoramiento del Servicio de Movilidad Urbana en la Avenida Alfonso Ugarte**

Con un monto de S/. 1.937.714,57, este proyecto comenzó el 10 de octubre de 2023 y presenta un avance físico del 41,12%. La obra, que también está en ejecución, indica que se están realizando esfuerzos para mejorar la infraestructura urbana. No obstante, se debe

prestar atención a la calidad de la obra y asegurar que se cumplan los estándares establecidos para evitar futuros problemas de mantenimiento.

#### **4. Creación del Servicio de Movilidad Urbana en la Calle 9 de Diciembre**

Este proyecto, con un monto aprobado de S/. 774,617.81, ha sido finalizado con éxito, alcanzando un avance del 100%. La conclusión de este proyecto es un indicador positivo de la capacidad de la administración local para cumplir con los plazos y el presupuesto, lo que contribuye a mejorar la movilidad urbana en la zona.

#### **5. Creación del Servicio de Transitabilidad Vehicular en la Trocha Carrozable de Ancaschacca - Checopuca**

Este proyecto, con un presupuesto de S/. 5.613.322,93 y un inicio el 6 de noviembre de 2023, solo ha alcanzado un avance físico del 3,79%. Este bajo porcentaje de avance sugiere que podrían existir obstáculos significativos desde el inicio, lo que requiere un análisis exhaustivo para identificar y abordar estos desafíos. La falta de avance puede resultar en mayores costos si no se gestionan adecuadamente.

#### **6. Mejoramiento de la Transitabilidad Vehicular y Peatonal en la Calle Sin Nombre**

Con un monto de S/. 1.928.004,75 y un inicio el 31 de mayo de 2023, este proyecto ha avanzado un 82,04% y se encuentra en su fase final de ejecución. La alta tasa de avance sugiere una gestión efectiva de los recursos y un cumplimiento adecuado de los plazos establecidos, lo que es fundamental para el desarrollo de la infraestructura local.

#### **7. Mejoramiento del Servicio de Movilidad Urbana en la Av. Libertad**

Este proyecto, que tiene un presupuesto de S/. 1.493.895,17 y comenzó el 1 de agosto de 2023, muestra un avance físico del 72,46%. Al igual que otros proyectos, es vital asegurar

que el progreso continúe sin inconvenientes para finalizar la obra de acuerdo con los estándares establecidos.

#### **8. Mejoramiento de la Transitabilidad Vehicular y Peatonal en la Calle Domingo Mejía y Pasaje s/n**

Finalmente, este proyecto, con un presupuesto de S/. 1.102.084,22, ha alcanzado un avance físico del 90,82% y está prácticamente finalizado. La gestión de esta obra ha sido exitosa, reflejando la capacidad del municipio para cumplir con los compromisos adquiridos.

## Análisis de ejecución presupuestal de obras por administración directa por Canon y SobreCanon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones, periodo 2023

A continuación, se presenta un análisis detallado de la ejecución de obras en el distrito de Santiago, Cusco, financiadas a través de Canon y SobreCanon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones durante el año 2023. Este análisis busca evaluar la efectividad en el uso de los recursos asignados y el avance de los proyectos implementados.

### Incluye: Sólo Proyectos

Producto / Proyecto	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
Departamento 08: CUSCO	2,684,031,920	4,457,565,950	3,990,342,253	3,716,835,137	3,511,068,637	3,348,273,829	3,345,809,759	75.1
Provincia 0801: CUSCO	240,165,370	396,136,244	328,684,941	300,083,721	277,824,634	273,027,815	272,980,158	68.9
Municipalidad 080106-300689: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SANTIAGO - CUSCO	31,292,006	59,772,893	53,237,501	52,615,002	50,195,870	50,189,497	50,182,456	84.0
Fuente de Financiamiento 5: RECURSOS DETERMINADOS	31,256,329	58,389,124	52,916,907	52,297,401	49,884,240	49,877,866	49,870,825	85.4
Rubro 18: CANON Y SOBRECANON, REGALIAS, RENTA DE ADUANAS Y PARTICIPACIONES	31,256,329	58,389,124	52,916,907	52,297,401	49,884,240	49,877,866	49,870,825	85.4
2155682: Mejoramiento De Las Vias Vehiculares Y Peatonales En La Calle Y Jiron Santiago En La Avp. Manahuañoncca I Etapa, Distrito De Santiago - Cusco – Cusco	0	30,000	22,029	22,029	22,029	22,029	22,029	73.4
2177493: Mejoramiento De La Transitabilidad Vehicular Y Peatonal De La Calle Domingo Mejia Y Pasaje S/N Del Cooperativa De Vivienda Zarzuela Alta, Distrito De Santiago - Cusco - Cusco	0	1,152,000	1,149,158	1,149,118	1,137,625	1,137,625	1,137,625	98.8
2191797: Mejoramiento De La Transitabilidad Vehicular Y Peatonal De La Calle Sin Nombre Entre El Pp.Jj. Construccion Civil (Manzanas K, L, Q) Y La Quebrada De Puquin, Distrito De Santiago - Cusco – Cusco	0	1,308,133	1,307,083	1,307,083	1,240,286	1,240,286	1,240,286	94.8
2453683: Creacion Del Servicio De Transitabilidad Vehicular En La Trocha Carrozable De Las C.C. De	0	629,218	407,911	386,686	289,428	289,428	289,428	46.0

Ancaschacca - Checopuca Al Sector Miskay (Limite Con Tantarcalla) Distrito De Santiago - Provincia De Cusco - Departamento De Cusco								
2542839: Mejoramiento Del Servicio De Movilidad Urbana En La Av Libertad Entre Las Manzanas (Bb-Nn) De La Urbanizacion Zarzuela Distrito De Santiago - Provincia De Cusco - Departamento De Cusco	0	1,302,942	1,073,297	1,073,284	954,237	954,237	954,237	73.2
2544143: Mejoramiento Del Servicio De Movilidad Urbana En La Avenida Alfonso Ugarte (Manzanas I-Nn) Y Pasaje Velasco Astete De La Urbanizacion Zarzuela, Distrito De Santiago - Provincia De Cusco - Departamento De Cusco	0	881,265	761,265	760,765	648,765	648,765	647,132	73.6
2546293: Construccion De Captacion De Agua ; En El(La) Sistema De Agua Potable De La Comunidad Campesina De Chocco Distrito De Santiago, Provincia Cusco, Departamento Cusco	0	191,059	119,438	119,438	111,058	111,058	111,058	58.1
2547635: Creacion Del Servicio De Movilidad Urbana En Las Vias Locales De La Calle 9 De Diciembre De La Apv Villa Suiza Del Sector De Manahuañunca I Etapa Distrito De Santiago - Provincia De Cusco - Departamento De Cusco	0	581,148	419,071	413,779	375,946	375,946	375,946	64.7

*Nota: la Tabla representa el análisis de obras por administración directa -. Fuente. Consulta Amigable MEF*

## **Interpretación**

Durante el año 2023, la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, provincia de Cusco asignó un presupuesto total de S/. 31,292,006 para la ejecución de proyectos de infraestructura, logrando un avance del 84.0%. Aunque esta cifra parece positiva a primera vista, en realidad oculta una serie de problemas graves en la gestión de estos recursos. La ejecución de obras por administración directa revela una falta de planificación adecuada y un control deficiente de los proyectos, lo que ha llevado a un uso ineficaz de los fondos públicos.

## **Proyectos y Avance de Ejecución**

Durante el periodo 2023, la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco ejecutó diversas obras por administración directa financiadas con Canon y Sobre canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones. El análisis del avance de ejecución presupuestal de los proyectos evidencia comportamientos diferenciados en el uso de los recursos asignados, lo cual refleja distintos niveles de eficiencia en su ejecución.

El proyecto “Mejoramiento de las vías vehiculares y peatonales en la calle y jirón Santiago – APV Manahuañoncca I Etapa” alcanzó un avance del 73,4%, lo que evidencia una ejecución moderada del presupuesto, sin lograr la culminación total de la obra durante el periodo evaluado.

Los proyectos “Mejoramiento de la transitabilidad vehicular y peatonal de la calle Domingo Mejía y pasaje S/N – Zarzuela Alta” y “Mejoramiento de la transitabilidad vehicular y peatonal de la calle sin nombre entre el P.J. Construcción Civil y la quebrada de Puquin” registraron avances de 98,8% y 94,8%, respectivamente. Estos resultados muestran una alta ejecución presupuestal, lo que indica una elevada capacidad de gasto; sin embargo, estos niveles de ejecución requieren ser contrastados con el avance físico real para asegurar la eficiencia del gasto público.

Por el contrario, el proyecto “Creación del servicio de transitabilidad vehicular en la trocha carrozable Ancaschacca – Checopuca” presenta un avance de solo 46,0%, constituyéndose en la obra con menor nivel de ejecución presupuestal. Este resultado evidencia limitaciones significativas en la gestión del proyecto, que afectaron el cumplimiento de las metas previstas.

Asimismo, los proyectos “Mejoramiento del servicio de movilidad urbana en la Av. Libertad” y “Mejoramiento del servicio de movilidad urbana en la Av. Alfonso Ugarte”

alcanzaron avances de 73,2% y 73,6%, respectivamente, lo que refleja una ejecución parcial del presupuesto asignado, sin lograr niveles óptimos de culminación.

En el caso del proyecto “Construcción de captación de agua en el sistema de agua potable de la comunidad campesina de Chocco”, se registró un avance del 58,1%, lo que evidencia un bajo nivel de ejecución, afectando la provisión oportuna del servicio previsto.

Finalmente, el proyecto “Creación del servicio de movilidad urbana en la calle 9 de Diciembre – APV Villa Suiza” presentó un avance del 64,7%, mostrando una ejecución intermedia que no permitió la finalización total de la obra dentro del ejercicio fiscal.

En conjunto, los resultados evidencian que, si bien algunos proyectos alcanzaron niveles elevados de ejecución presupuestal, una parte significativa de las obras presenta avances parciales o bajos. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la planificación, el seguimiento y el control de las obras por administración directa, a fin de asegurar una ejecución presupuestal eficiente y orientada al logro de resultados concretos en beneficio de la población del distrito de Santiago.

## 5.4 Análisis descriptivo

### 5.4.1. Descripción de la gestión presupuestal en la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023

**Tabla 40.**  
*Gestión presupuestal*

Gestión presupuestal		
Escala Likert	Nivel	Porcentaje
Nunca	Malo	23%
A veces	Regular	64%
Siempre	Bueno	13%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

*Nota:* La tabla representa la gestión presupuestal -. Fuente. SPSS 27

**Tabla 41.**  
*Ejecución presupuestal de obras por administración directa por Canon y Sobre canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones*

Estado de la ejecución de obras por administración directa		Ejecución presupuestal de obras por administración directa
AVANCE FÍSICO (%)	ESTADO	Avance del gasto%
8.76%	Paralizada	73.4
39.10%	En Ejecución	98.8
41.12%	En Ejecución	94.8
100%	Finalizado	46.0
3.79%	En Ejecución	73.2
82.04%	En Ejecución	73.6
72.46%	En Ejecución	58.1
90.82%	Finalizado	64.7

*Nota:* la Tabla representa el análisis de obras por administración directa por Canon y Sobre canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones periodo 2023 -. Fuente. INFOBRAS

### Interpretación

Los resultados de la Tabla 38 evidencian que la gestión presupuestal de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, durante el periodo 2023, presenta un desempeño predominantemente regular. En efecto, el 64% de los encuestados califica la gestión presupuestal en un nivel regular, lo que indica que los procesos de planificación, asignación y uso de los recursos se desarrollan de manera parcial, con limitaciones que impiden alcanzar un desempeño óptimo. Asimismo, un 23% considera que la gestión es mala, reflejando

deficiencias significativas en el manejo presupuestal, mientras que solo un 13% la califica como buena, lo que demuestra que las prácticas eficientes son poco frecuentes. En conjunto, estos resultados sugieren la necesidad de fortalecer los mecanismos de gestión, control y seguimiento presupuestal en la entidad municipal.

Por su parte, la Tabla 39 muestra una marcada heterogeneidad en la ejecución presupuestal de las obras por administración directa, financiadas con Canon y Sobrecanon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones. Se observa un proyecto paralizado, con un avance físico de apenas 8,76%, pero con un avance del gasto del 73,4%, situación que evidencia una grave desarticulación entre el uso de los recursos financieros y el progreso real de la obra, lo cual denota ineficiencia en la ejecución y debilidades en el control presupuestal.

Asimismo, varios proyectos se encuentran en ejecución, presentando avances físicos medios, como 39,10% y 41,12%, pero con avances de gasto extremadamente altos (98,8% y 94,8%, respectivamente). Esta desproporción indica que los recursos financieros han sido prácticamente agotados sin que los avances físicos guarden una relación equilibrada, lo que sugiere problemas en la programación, valorización y supervisión de las obras.

En contraste, existen proyectos con avances físicos elevados, como 82,04% y 72,46%, cuyos avances de gasto se sitúan alrededor del 73%, lo cual muestra una relación relativamente más coherente entre ejecución física y financiera, aunque todavía con márgenes de mejora en términos de eficiencia. No obstante, incluso en estos casos, la falta de alineación exacta evidencia debilidades en la gestión del presupuesto.

Finalmente, se identifican proyectos finalizados, uno de los cuales alcanza el 100% de avance físico, pero registra solo un 46,0% de avance del gasto, lo que podría indicar

subejecución presupuestal, deficiencias en la programación inicial de costos o una inadecuada estimación presupuestaria.

En síntesis, el análisis conjunto de ambas tablas revela que la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco enfrenta serias limitaciones en la gestión y ejecución presupuestal de obras por administración directa durante el periodo 2023. La predominancia de una gestión regular y mala, junto con las inconsistencias entre avance físico y financiero de las obras, pone en evidencia falencias en la planificación, control y supervisión de los recursos públicos. Esta situación no solo retrasa la culminación eficiente de las obras, sino que también compromete la confianza de la población y el logro de los objetivos de desarrollo local, haciendo indispensable la implementación de acciones correctivas orientadas a mejorar la eficiencia y transparencia en la gestión presupuestal.

**5.4.2** *Descripción de la planificación de la gestión presupuestal en la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.*

**Tabla 42.**  
*Planificación de la gestión presupuestal*

<b>Planificación de la gestión presupuestal</b>		
<b>Escala Likert</b>	<b>Nivel</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nunca</b>	<b>Malo</b>	6.7%
<b>A veces</b>	<b>Regular</b>	60%
<b>Siempre</b>	<b>Bueno</b>	33%
<b>Total</b>		100%

*Nota:* La tabla representa la Planificación de la gestión presupuestal -. Fuente. SPSS 27

**Tabla 43.**

*Ejecución presupuestal de obras por administración directa por Canon y Sobre canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones*

Estado de la ejecución de obras por administración directa		Ejecución presupuestal de obras por administración directa
AVANCE FÍSICO (%)	ESTADO	Avance del gasto%
8.76%	Paralizada	73.4
39.10%	En Ejecución	98.8
41.12%	En Ejecución	94.8
100%	Finalizado	46.0
3.79%	En Ejecución	73.2
82.04%	En Ejecución	73.6
72.46%	En Ejecución	58.1
90.82%	Finalizado	64.7

*Nota: la Tabla representa el análisis de obras por administración directa por Canon y Sobre canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones periodo 2023 -. Fuente. INFOBRAS*

### **Interpretación**

Los resultados expuestos en la Tabla 40 evidencian que la planificación de la gestión presupuestal en la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, durante el periodo 2023, se ubica mayoritariamente en un nivel regular. En efecto, el 60% de los encuestados considera que la planificación se realiza “a veces”, lo que refleja que los procesos de programación, priorización y asignación de recursos no se ejecutan de manera sistemática ni continua. Asimismo, un 33% califica la planificación como buena, indicando que, en ciertos casos, sí se aplican criterios técnicos adecuados. No obstante, un 6,7% señala que la planificación es mala, lo que pone en evidencia la existencia de debilidades puntuales que afectan la eficacia del proceso presupuestal.

Por su parte, la Tabla 41 muestra el comportamiento de la ejecución presupuestal de las obras financiadas con Canon y Sobre canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones, donde se evidencian importantes diferencias entre el avance físico y el avance del gasto. Se identifica una obra paralizada con un avance físico de apenas 8,76%, pero con un 73,4% de

avance del gasto, situación que refleja una planificación deficiente, ya que los recursos fueron ejecutados sin garantizar la continuidad y el progreso físico del proyecto.

Asimismo, se observan obras en ejecución con avances físicos intermedios, como 39,10% y 41,12%, pero con avances del gasto sumamente elevados (98,8% y 94,8%, respectivamente). Esta desproporción evidencia que la planificación presupuestal no logró establecer una adecuada correspondencia entre el cronograma físico y financiero, generando riesgos de agotamiento del presupuesto antes de la culminación de las obras.

En contraste, existen proyectos con avances físicos más altos, como 82,04% y 72,46%, cuyos avances del gasto alcanzan 73,6% y 58,1%, respectivamente. Estos casos muestran una relación más equilibrada entre ejecución física y financiera; sin embargo, aún se advierten brechas que revelan oportunidades de mejora en la planificación y programación del gasto.

Finalmente, las obras finalizadas presentan comportamientos distintos. Una de ellas alcanza el 100% de avance físico, pero solo un 46,0% de avance del gasto, lo que sugiere una posible subestimación del presupuesto inicial o deficiencias en la formulación del costo del proyecto. En otro caso, una obra finalizada registra un 90,82% de avance físico con un 64,7% de avance del gasto, evidenciando nuevamente inconsistencias en la planificación financiera.

En síntesis, los resultados permiten concluir que la planificación de la gestión presupuestal en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, durante el periodo 2023, presenta un desempeño predominantemente regular, lo cual se refleja en las inconsistencias observadas entre el avance físico y financiero de las obras por administración directa. Estas limitaciones en la planificación afectan la eficiencia en el uso de los recursos públicos, dificultan la culminación oportuna de las obras y evidencian la necesidad de fortalecer los

procesos de programación presupuestal, control y seguimiento, con el fin de garantizar una ejecución más eficiente y alineada a los objetivos institucionales.

**5.4.3 Descripción de la organización de la gestión presupuestal en la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.**

**Tabla 44.**  
*Organización de la gestión presupuestal*

<b>Organización de la gestión presupuestal</b>		
<b>Escala Likert</b>	<b>Nivel</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nunca</b>	<b>Malo</b>	7%
<b>A veces</b>	<b>Regular</b>	63%
<b>Siempre</b>	<b>Bueno</b>	30%
<b>Total</b>		100%

*Nota:* La tabla representa la Organización de la gestión presupuestal -. Fuente. SPSS 27

**Tabla 45.**  
*Ejecución presupuestal de obras por administración directa por Canon y Sobre canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones*

<b>Estado de la ejecución de obras por administración directa</b>		<b>Ejecución presupuestal de obras por administración directa</b>
<b>AVANCE FÍSICO (%)</b>	<b>ESTADO</b>	<b>Avance del gasto%</b>
8.76%	Paralizada	73.4
39.10%	En Ejecución	98.8
41.12%	En Ejecución	94.8
100%	Finalizado	46.0
3.79%	En Ejecución	73.2
82.04%	En Ejecución	73.6
72.46%	En Ejecución	58.1
90.82%	Finalizado	64.7

*Nota:* la Tabla representa el análisis de obras por administración directa por Canon y Sobre canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones periodo 2023 -. Fuente. INFOBRAS

### **Interpretación**

Los resultados de la Tabla 42 muestran que la organización de la gestión presupuestal en la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, durante el periodo 2023, se ubica principalmente en un nivel regular. En efecto, el 63% de los encuestados señala que la organización se desarrolla “a veces”, lo que evidencia

que la distribución de funciones, la coordinación entre áreas y la definición de responsabilidades no se realizan de manera constante ni estandarizada. Asimismo, un 30% considera que la organización es buena, lo que indica que existen prácticas organizativas adecuadas en ciertos procesos. No obstante, un 7% califica este aspecto como malo, reflejando la presencia de deficiencias que afectan el orden y la articulación de la gestión presupuestal.

Por su parte, la Tabla 43 evidencia el comportamiento de la ejecución presupuestal de las obras por administración directa financiadas con Canon y Sobrecanon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones, donde se observan desajustes entre el avance físico y el avance del gasto, asociados a debilidades en la organización de la gestión. Se identifica una obra paralizada con un avance físico de 8,76%, pese a haber ejecutado el 73,4% del gasto, lo que sugiere una inadecuada coordinación y control entre las áreas responsables de la ejecución financiera y técnica.

Asimismo, se registran obras en ejecución con avances físicos moderados, como 39,10% y 41,12%, que presentan avances del gasto excesivamente altos (98,8% y 94,8%, respectivamente). Esta situación evidencia una falta de organización en la programación y seguimiento de las actividades, lo cual impide una relación equilibrada entre el uso de los recursos financieros y el progreso físico de las obras.

En otros casos, las obras en ejecución muestran avances físicos más elevados, como 82,04% y 72,46%, con avances del gasto de 73,6% y 58,1%, respectivamente. Aunque estos resultados reflejan una mayor coherencia entre ejecución física y financiera, aún se observan brechas que ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer la organización interna para asegurar una ejecución más eficiente.

Finalmente, las obras finalizadas presentan diferencias significativas. Una de ellas alcanza el 100% de avance físico, pero registra solo un 46,0% de avance del gasto, lo que

podría estar relacionado con una deficiente organización en la formulación y asignación presupuestal. En otro caso, una obra finalizada presenta un 90,82% de avance físico y un 64,7% de avance del gasto, lo que evidencia nuevamente inconsistencias que pueden atribuirse a limitaciones organizativas en el proceso de ejecución.

En síntesis, los resultados permiten afirmar que la organización de la gestión presupuestal en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, durante el periodo 2023, presenta un desempeño predominantemente regular, lo cual se refleja en las inconsistencias entre el avance físico y financiero de las obras por administración directa. Estas debilidades organizativas afectan la eficiencia en el uso de los recursos públicos y evidencian la necesidad de fortalecer la asignación de funciones, la coordinación interáreas y los mecanismos de seguimiento, a fin de mejorar la ejecución presupuestal y el logro de los objetivos institucionales.

*5.4.4 Descripción del control de la gestión presupuestal en la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023.*

**Tabla 46.**  
*Control de la gestión presupuestal*

<b>Control de la gestión presupuestal</b>		
<b>Escala Likert</b>	<b>Nivel</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nunca</b>	<b>Malo</b>	23%
<b>A veces</b>	<b>Regular</b>	64%
<b>Siempre</b>	<b>Bueno</b>	13%
<b>Total</b>		100%

*Nota:* La tabla representa la control de la gestión presupuestal -. Fuente. SPSS 27

**Tabla 47.**

*Ejecución presupuestal de obras por administración directa por Canon y Sobre canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones*

Estado de la ejecución de obras por administración directa		Ejecución presupuestal de obras por administración directa
AVANCE FÍSICO (%)	ESTADO	Avance del gasto%
8.76%	Paralizada	73.4
39.10%	En Ejecución	98.8
41.12%	En Ejecución	94.8
100%	Finalizado	46.0
3.79%	En Ejecución	73.2
82.04%	En Ejecución	73.6
72.46%	En Ejecución	58.1
90.82%	Finalizado	64.7

*Nota: la Tabla representa el análisis de obras por administración directa por Canon y Sobre canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones periodo 2023 -. Fuente. INFOBRAS*

### **Interpretación**

Los resultados de la Tabla 44 evidencian que el control de la gestión presupuestal en la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, durante el periodo 2023, presenta un desempeño predominantemente regular. En efecto, el 64% de los encuestados señala que el control se realiza “a veces”, lo que indica que las actividades de supervisión, seguimiento y verificación del uso de los recursos no se aplican de manera continua ni sistemática. Asimismo, un 23% considera que el control es malo, lo que refleja deficiencias significativas en los mecanismos de control interno. Solo un 13% percibe este proceso como bueno, lo cual evidencia que las prácticas de control eficientes son limitadas dentro de la gestión presupuestal.

Por su parte, la Tabla 45 muestra el comportamiento de la ejecución presupuestal de las obras por administración directa financiadas con Canon y Sobre canon, Regalías, Renta de Aduanas y Participaciones, donde se observan marcadas inconsistencias entre el avance físico y el avance del gasto, asociadas a debilidades en el control presupuestal. Se identifica una obra paralizada con un avance físico de apenas 8,76%, pese a haber ejecutado el 73,4%

del gasto, situación que evidencia la ausencia de controles oportunos que permitan corregir desviaciones durante la ejecución del proyecto.

Asimismo, se registran obras en ejecución con avances físicos intermedios, como 39,10% y 41,12%, que presentan avances del gasto excesivamente altos (98,8% y 94,8%, respectivamente). Esta situación pone de manifiesto un control ineficiente del gasto, ya que no se logró asegurar una correspondencia adecuada entre el desembolso de recursos y el progreso físico de las obras.

En otros casos, se observan proyectos con avances físicos más elevados, como 82,04% y 72,46%, cuyos avances del gasto alcanzan 73,6% y 58,1%, respectivamente. Si bien estos resultados muestran una relación relativamente más equilibrada entre ejecución física y financiera, aún se evidencian brechas que reflejan debilidades en el monitoreo y seguimiento continuo de las obras.

Finalmente, las obras finalizadas presentan diferencias relevantes. Una de ellas registra un 100% de avance físico, pero solo un 46,0% de avance del gasto, lo que podría estar relacionado con deficiencias en el control durante la formulación y ejecución presupuestal. En otro caso, una obra finalizada presenta un 90,82% de avance físico con un 64,7% de avance del gasto, evidenciando nuevamente inconsistencias que reflejan limitaciones en los mecanismos de control aplicados.

En síntesis, los resultados permiten concluir que el control de la gestión presupuestal en la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, durante el periodo 2023, se caracteriza por un nivel regular a deficiente, lo cual se manifiesta en las inconsistencias observadas entre el avance físico y financiero de las obras por administración directa. Estas debilidades en el control presupuestal afectan la eficiencia en el uso de los recursos públicos y ponen en evidencia la necesidad de fortalecer los sistemas de supervisión, monitoreo y control interno,

con el fin de garantizar una ejecución presupuestal más eficiente, transparente y orientada al logro de los objetivos institucionales.

### **5.3. Discusión de resultados**

Después de haber presentado el análisis de los resultados se procedió a realizar la discusión del trabajado de investigación donde se presentarán los hallazgos mas significativos para el estudio:

Respecto al objetivo general, se determinó que existe una relación positiva muy alta y estadísticamente significativa ( $Rho = 0.877$ ;  $p = 0.000$ ) entre la gestión presupuestal y la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago – Cusco, periodo 2023. Esto demuestra que la gestión presupuestal constituye un factor determinante en el cumplimiento de plazos, metas y uso eficiente de los recursos en la ejecución de obras públicas. Por otra parte, los hallazgos descriptivos revelaron que la gestión presupuestal en la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, muestra debilidades importantes. Un 23% de la gestión fue evaluada como mala, mientras que un 64% fue considerada regular. Esto revela una administración ineficiente en la asignación y manejo de los recursos, lo que afecta negativamente la ejecución de obras, generando retrasos y problemas en el uso del efectivo del presupuesto disponible. Por otra parte, los resultados de la ejecución de obras por administración directa son preocupantes. De las obras en ejecución, el 8.76% de los proyectos están paralizados, con un avance de gasto del 73.4%, lo que muestra que, a pesar de los desembolsos, no se ha logrado un avance físico significativo. Algunas obras con avances físicos importantes, como aquellas con 39.1% y 41.12% de progreso, muestran una ejecución presupuestal cercana al 100%. Sin embargo, otras obras finalizadas solo alcanzaron un 46% y 58.1% de ejecución de gasto, lo que sugiere una mala distribución y control del presupuesto, comprometiendo la eficiencia en el uso de los recursos. La ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Distrital de

Santiago - Cusco durante el 2023 está marcada por la ineficiencia en la gestión, planificación, organización y control presupuestal, lo que ha resultado en un bajo rendimiento y en la paralización de proyectos clave. para el desarrollo del distrito.

Estos hallazgos fueron corroborados por Aquino (2024) quien preciso que la gestión financiera y presupuestal tiene un impacto directo en el cumplimiento de las metas presupuestales, y esta incidencia se atribuye a una planificación financiera deficiente, falta de análisis financiero y un control financiero inadecuado. Además, identificó deficiencias en la planificación, formulación, ejecución y evaluación del presupuesto. Así mismo Dávila y Bautista (2019) precisa que la disponibilidad presupuestaria tiene un impacto directo y considerable en el progreso financiero de las obras. Si la disponibilidad presupuestaria disminuye, esto afectará el avance financiero de la obra. Además, el presupuesto se asigna parcialmente durante el período de ejecución hasta que se cubre el costo total de la obra, lo que significa que puede haber situaciones en las que no se cuente con la disponibilidad presupuestaria necesaria para llevar a cabo las obras.

Por otra parte, Rojas (2021) indica que si la Municipalidad demuestra un desempeño efectivo en las etapas de programación, preparación de actos, proceso de selección y ejecución contractual. Esto se refleja en la realización de proyectos y obras llevadas a cabo mediante administración directa, asignaciones presupuestarias y liquidaciones técnicas financieras por parte de la institución. Además, Quispe (2022) precisa que el incumplimiento con la ejecución de las obras por administración directa se debe a la ineficiente programación de recursos, incumplimiento de las normas internas y externas para la ejecución de obras y finalmente un deficiente control en la ejecución de las obras; motivo por el cual se concluye que una mala ejecución de obras por administración directa dificulta en el proceso de liquidación financiera.

En relación al **objetivo específico 1**, se determinó que la planificación de la gestión presupuestal mantiene una relación positiva moderada y estadísticamente significativa con la ejecución de obras ( $Rho = 0.555$ ;  $p = 0.003$ ). Esto confirma que una adecuada programación de recursos y cronogramas incide de manera favorable en el cumplimiento de los proyectos municipales, aunque su influencia no es la más alta comparada con otros factores. Los hallazgos descriptivos rebelaron que la planificación fue evaluada como regular por un 60% de los encuestados, mientras que solo un 33% la pareció buena. Esto indica que la programación de los recursos y la previsión de los proyectos no se están realizando de manera adecuada, contribuyendo a la paralización ya la ejecución incompleta de las obras. Una planificación insuficiente limita la capacidad de respuesta de manera efectiva a las necesidades del distrito. Por otra parte, los resultados de la ejecución de obras por administración directa son preocupantes. De las obras en ejecución, el 8.76% de los proyectos están paralizados, con un avance de gasto del 73.4%, lo que muestra que, a pesar de los desembolsos, no se ha logrado un avance físico significativo. Algunas obras con avances físicos importantes, como aquellas con 39.1% y 41.12% de progreso, muestran una ejecución presupuestal cercana al 100%. Sin embargo, otras obras finalizadas solo alcanzaron un 46% y 58.1% de ejecución de gasto, lo que sugiere una mala distribución y control del presupuesto, comprometiendo la eficiencia en el uso de los recursos.

Estos hallazgos fueron corroborados por Sandoval y Bardales (2021) quienes señalaron que la asignación presupuestaria en las municipalidades comienza con la elaboración de un plan estratégico y financiero para programar los presupuestos destinados a proyectos específicos. Este enfoque busca garantizar que los presupuestos sean monitoreados de manera continua, evitando así la malversación de recursos adicionales durante el período fiscal. Sin embargo, en muchas ocasiones, las normativas internas limitan la calidad del gasto en obras públicas, desviando los presupuestos hacia otros fines. Además,

se identifica como una debilidad común la centralización de recursos en las municipalidades, lo que restringe su capacidad de gestión, incluso con los escasos recursos propios y la dependencia de transferencias del gobierno central. Estas limitaciones contribuyen a que las municipalidades carezcan de recursos suficientes para elaborar expedientes de obras, a menudo recurriendo a recursos adicionales para completarlas. Así mismo Izquierdo (2021) preciso que es fundamental diseñar una planificación institucional que se alinee principalmente con los instrumentos de planificación nacional y presupuestaria, ya que cada uno de ellos gestiona sus propios elementos. Zapata et al. (2019) señalo que el presupuesto público sirve como un instrumento que facilita la implementación de los planes de desarrollo económico y social del Estado en un contexto de construcción social y democrática. El Presupuesto Público (PP) se complementa con la planificación presupuestaria para guiar las acciones políticas a largo plazo y lograr un equilibrio entre los recursos disponibles y los programas a los que se asignan, con el objetivo de obtener resultados satisfactorios. Al hablar de "buenos resultados", no solo se hace referencia a la asignación de recursos, sino también a la gestión eficiente de los mismos por parte del sector público, con el fin de promover la eficiencia económica del país. La planificación presupuestaria se ha convertido en un ejercicio de análisis y debate destinado a concebir un Presupuesto Público que optimice los recursos disponibles y beneficie a toda la sociedad.

En relación al **objetivo específico 2**, se encontró que la organización de la gestión presupuestal presentó una correlación positiva alta ( $Rho = 0.695$ ), pero sin significancia estadística ( $p = 0.609$ ). Esto implica que, aunque existe una tendencia favorable, no se puede afirmar con certeza que la organización presupuestal influya de manera directa en la ejecución de obras. Por lo tanto, se infiere que la organización, por sí sola, no garantiza el éxito de la ejecución, siendo necesario complementarla con una adecuada planificación y control. Los hallazgos descriptivos rebelaron que la organización de la gestión presupuestal

también presenta problemas graves, ya que un 63% de los encuestados la calificó como regular y solo un 30% como buena. Esta falta de estructura y coordinación adecuada está provocando ineficiencias en la asignación de recursos y personal, lo que impacta directamente en el progreso y calidad de las obras ejecutadas. Por otra parte, los resultados de la ejecución de obras por administración directa son preocupantes. De las obras en ejecución, el 8.76% de los proyectos están paralizados, con un avance de gasto del 73.4%, lo que muestra que, a pesar de los desembolsos, no se ha logrado un avance físico significativo. Algunas obras con avances físicos importantes, como aquellas con 39.1% y 41.12% de progreso, muestran una ejecución presupuestal cercana al 100%. Sin embargo, otras obras finalizadas solo alcanzaron un 46% y 58.1% de ejecución de gasto, lo que sugiere una mala distribución y control del presupuesto, comprometiendo la eficiencia en el uso de los recursos.

Estos hallazgos fueron corroborados por Amaro y Reyes (2020) quien indica que es imperativo que las autoridades y funcionarios municipales realicen una adecuada difusión de los documentos normativos, tales como el Manual de Organización y Funciones (MOF), el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), La tabla de Asignación de Personal (CAP) y otros reglamentos y manuales que rigen las actividades municipales. Además, se destaca la necesidad de implementar un plan de formación y capacitación del personal actualizado, que involucre a todas las áreas y cuyo cumplimiento sea efectivamente garantizado.

En relación al **objetivo específico 3**, se determinó que el control de la gestión presupuestal mantiene una relación positiva moderada y significativa con la ejecución de obras ( $Rho = 0.429$ ;  $p = 0.021$ ). Esto demuestra que la implementación de mecanismos de supervisión, seguimiento y verificación presupuestal contribuye de manera directa a mejorar la calidad de la ejecución de proyectos, asegurando el uso eficiente de los recursos

financieros municipales. Los hallazgos descriptivos revelan que el control presupuestal se revela como insuficiente, con un 64% de evaluaciones regulares y un 23% malas, lo que refleja un sistema de control y supervisión débil. La falta de monitoreo y de medidas correctivas oportunas ha permitido que los recursos sean mal gestionados, afectando la conclusión exitosa de las obras y dejando algunos proyectos paralizados o ejecutados de manera parcial.

Estos resultados fueron respaldados por los estudios de Cavero (2021) quien señaló que, debido a la complejidad de la ejecución contractual de las obras, es crucial fortalecer la supervisión por parte de la dirección facultativa. Esto es vital para evitar ejecuciones deficientes o procesos constructivos que no se ajusten al diseño del proyecto. Una supervisión adecuada de la obra también implica una gestión responsable de los cambios, especialmente en lo que respecta a las modificaciones en las especificaciones de la obra y las extensiones de plazo, de manera que el presupuesto inicial y el plazo de ejecución no sufran variaciones excesivas. Así mismo Llallico (2020) precisa que una supervisión deficiente provoca que las obras realizadas por administración directa en los gobiernos regionales del Perú no se ejecuten de manera efectiva. Asimismo, las deficiencias en las actividades de control llevan a que no se garantice el adecuado uso y destino de los recursos económicos asignados para la ejecución de estas obras. Esto se debe a que las actividades de control realizadas por la supervisión son inadecuadas.

Por otra parte, Zuniga (2022) señala que, la ejecución presupuestal se describió mediante sus dimensiones busca Implementar adecuadamente el control interno promoverá la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en la ejecución presupuestal, ya que se orientarán acciones hacia la óptima utilización del talento humano, recursos materiales y financieros asignados en el presupuesto. Esto busca asegurar la adquisición de bienes, servicios y obras en la cantidad, calidad y oportunidad requeridas dentro del contexto de la

gestión presupuestal en la ejecución de obras por administración directa. Además, Mamamni y Padin (2024) indica que la liquidación técnico-financiera de obras por administración directa suele realizarse de manera intermitente debido a varios factores. Entre ellos se incluyen la falta de control en la gestión del presupuesto de obra, la supervisión de los gastos en el expediente técnico, y el manejo de dispositivos internos como la directiva interna para la liquidación de obras. Estos problemas pueden llevar al incumplimiento de los plazos establecidos y, en muchos casos, a la no realización de las obras planificadas. Para mejorar la gestión presupuestal en la ejecución de obras por administración directa, es crucial abordar estos desafíos. Esto implica implementar un control más estricto sobre el presupuesto asignado a cada obra, asegurar la adecuada supervisión y registro de los gastos en el expediente técnico, y fortalecer los mecanismos internos para la liquidación técnico-financiera de las obras. Además, es fundamental establecer procedimientos claros y eficientes que permitan cumplir con los plazos programados y garantizar la realización efectiva de las obras planificadas.

## VI. Conclusiones

- a) Se concluye que existe una relación positiva muy alta y estadísticamente significativa ( $Rho = 0.877$ ;  $p = 0.000$ ) entre la gestión presupuestal y la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023. Este resultado evidencia que una gestión presupuestal adecuada constituye un factor determinante para el cumplimiento de los plazos, metas y uso eficiente de los recursos financieros destinados a la ejecución de obras públicas. No obstante, los resultados descriptivos muestran deficiencias notorias en la gestión presupuestal: el 23% de los encuestados la calificó como mala, el 64% como regular y solo el 13% como buena, reflejando una administración ineficiente en la asignación y manejo de los recursos económicos. En cuanto a la ejecución de obras por administración directa, se evidenció que el 8.76% de los proyectos se encuentran paralizados, con un avance de gasto del 73.4%, pero sin un progreso físico proporcional. Algunas obras registraron avances físicos del 39.1% y 41.12%, pese a haber ejecutado casi el 100% del presupuesto, mientras que otras, aunque concluidas, solo alcanzaron un 46% y 58.1% de ejecución presupuestal. Esto demuestra una ineficiente correspondencia entre gasto y avance físico, producto de una gestión presupuestal poco eficiente ha generado retrasos y un bajo rendimiento en la ejecución de las obras municipales.
- b) Con respecto al objetivo específico 1 se concluye que la planificación de la gestión presupuestal mantiene una relación positiva moderada y estadísticamente significativa ( $Rho = 0.555$ ;  $p = 0.003$ ) con la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023. Esto demuestra que una adecuada programación de recursos y cronogramas incide de manera favorable en el cumplimiento de los proyectos municipales. Sin embargo, los hallazgos descriptivos revelan deficiencias en la planificación, ya que el 60% de los encuestados la calificó

como regular, el 33% como buena y el 7% como mala, lo que indica una débil previsión y distribución de recursos. En cuanto a la ejecución de obras por administración directa, se mantiene el mismo escenario: el 8.76% de los proyectos están paralizados, con un avance de gasto del 73.4%, sin reflejarse en un progreso físico equivalente. Obras con avances del 39.1% y 41.12% muestran una ejecución presupuestal cercana al 100%, mientras que otras concluidas presentan solo un 46% o 58.1% de gasto ejecutado. Esto evidencia que la planificación presupuestal insuficiente afecta directamente la eficiencia y el cumplimiento de metas físicas en las obras municipales.

- c) Con respecto al objetivo específico 2 se concluye que la organización de la gestión presupuestal presenta una correlación positiva alta ( $Rho = 0.695$ ), aunque sin significancia estadística ( $p = 0.609$ ), lo que indica que, si bien existe una tendencia favorable, no se puede afirmar una relación directa con la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023. Esto sugiere que la organización presupuestal, por sí sola, no garantiza una ejecución eficiente de las obras, siendo necesario fortalecer la planificación y el control. Los resultados descriptivos muestran que el 63% de los encuestados calificó la organización como regular, el 30% como buena y el 7% como mala, lo que refleja carencias en la coordinación, asignación de funciones y estructura administrativa. Este problema en la organización puede repercutir en la ejecución de obras por administración directa, donde el 8.76% de los proyectos permanecen paralizados, con un 73.4% de ejecución presupuestal, sin un avance físico proporcional. Estas cifras demuestran que la falta de una adecuada organización interna impide una gestión eficaz de los recursos y un seguimiento adecuado del progreso de las obras.
- d) Con respecto al objetivo específico 3 se concluye que el control de la gestión presupuestal mantiene una relación positiva moderada y significativa ( $Rho = 0.429$ ;  $p =$

0.021) con la ejecución de obras por administración directa de la Municipalidad Distrital de Santiago - Cusco, periodo 2023. Esto demuestra que la implementación de mecanismos de supervisión, seguimiento y verificación presupuestal contribuye de forma directa a mejorar la calidad de la ejecución de los proyectos, asegurando un uso eficiente de los recursos públicos. Sin embargo, los resultados descriptivos muestran que el 64% de los encuestados calificó el control como regular, el 23% como malo y solo el 13% como bueno, lo que evidencia un sistema de control débil e insuficiente. Esta deficiencia en el control presupuestal se refleja directamente en la ejecución de obras por administración directa, donde persisten proyectos paralizados (8.76%), con altos niveles de gasto (73.4%) y bajos avances físicos, lo que demuestra una falta de supervisión efectiva y carencia de medidas correctivas oportunas. En consecuencia, la debilidad del control presupuestal podría afectar la transparencia, eficiencia y culminación de los proyectos de inversión pública en el distrito.

## VII. Recomendaciones

- a) Se propone al alcalde y a las áreas relacionadas establecer un sistema de monitoreo continuo que facilite la revisión y el ajuste del manejo presupuestal en tiempo real. Esta medida permitirá administrar los recursos de forma más eficiente y tomar decisiones fundamentadas en información actualizada. Asimismo, se recomienda definir indicadores de desempeño específicos para evaluar el uso de los fondos, prevenir ineficiencias y promover una gestión presupuestaria más clara, organizada y eficiente.
- b) Se recomienda reforzar la planificación presupuestal mediante la integración de procesos participativos y un análisis detallado de riesgos. Es fundamental involucrar desde el inicio a los principales actores de las obras, como ingenieros, arquitectos y administradores, para garantizar una visión más completa y precisa del proyecto. Asimismo, llevar a cabo un análisis minucioso de los posibles riesgos permitirá anticipar y mitigar eventuales dificultades durante la ejecución. Una planificación más precisa y colaborativa contribuirá a evitar interrupciones en las obras y optimizará el uso de los recursos disponibles.
- c) Se recomienda al alcalde implementar programas de capacitación continua para el personal encargado de la gestión presupuestaria y la ejecución de las obras. Estas capacitaciones deben centrarse en las mejores prácticas de administración financiera y en el manejo de herramientas tecnológicas que optimicen la gestión y el control de los recursos. Contar con un equipo más preparado favorecerá una administración más eficiente y una ejecución más precisa y oportuna de los proyectos.
- d) Se sugiere al alcalde implementar mecanismos de control más rigurosos que contemplen auditorías periódicas e independientes. Estas auditorías deben centrarse en verificar que la ejecución del presupuesto se realice de acuerdo con lo establecido, garantizando un uso adecuado y transparente de los recursos. Asimismo, es fundamental crear un sistema

de sanciones para quienes incumplan las normativas presupuestarias, fomentando una gestión más responsable y eficiente de los fondos públicos.

### VIII Referencias

- Amaro Portillo, E. L., & Reyes Callupe, D. J. (2020). Análisis de la relación de las normas de control interno y la liquidación financiera de las obras públicas por administración directa en las municipalidades provinciales de la Región Pasco 2018. Cerro de Pasco: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrion. Obtenido de [http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/1885/1/T026\\_73832808\\_T.pdf](http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/1885/1/T026_73832808_T.pdf)
- Aquino Bonifacio , A. P. (2024). “Gestión financiera y presupuestal durante la pandemia y su incidencia en el cumplimiento de las metas presupuestales de la municipalidad provincial de grau, apurímac, 2020 – 2021”. Cusco: Universidad Nacional San Aantonio Abad del Cusco. Obtenido de [https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/8575/253T20240189\\_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/8575/253T20240189_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Arévalo, M. (05 de octubre de 2020). "Cómo realizar la evaluación del sistema del control interno". Obtenido de Opirani: <https://www.piranirisk.com/es/blog/como-realizar-la-evaluacion-del-sistema-del-control-interno>
- Argudo , C. (2018). Obtenido de <https://n9.cl/procesoadministrativo>
- Avanti. (2022). avanti lean.com. Obtenido de El presupuesto: ¿qué funciones tiene? : <https://www.avanti-lean.com/gestion-presupuestaria-como-conseguir-tus-objetivos/>
- Banco Mundial. (2023). Government Budgeting and Public Investment Efficiency Report. Washington, D.C.: The World Bank.
- Barbarán Gámez, F. G. (2022). La gestión de obras por administración directa en la Municipalidad distrital de Surco, provincia Huarochirí, región Lima, 2019 y 2020. Lima: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78859/Barbaran\\_GFG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78859/Barbaran_GFG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cachique Sangama, J. G., & Rodriguez Ramirez, F. S. (2021). La Recaudación Tributaria y la Gestión Presupuestal en la Municipalidad Distrital de La Banda de Shilcayo, periodo 2019. Tarapoto: Universidad Nacional de San Martin - Tarapoto. Obtenido de <https://repositorio.unsm.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/5c985bf5-caf1-4ea3-a6d7-5272a384bd90/content>
- Carrasco, S. (2019). Metodología de la Investigacion Cientifica (Vol. 2da Edicion). Lima Peru: San Marcos.

- Cavero Cárdenas, J. E. (2021). Mecanismo de control en la ejecución de obras públicas. Gabilex, 1-61. Obtenido de <file:///C:/Users/Pc/Downloads/Dialnet-MecanismosDeControlEnLaEjecucionDeObrasPublicas-8040783.pdf>
- Certo, S. (2001). Administración Moderna. Editorial Interamericana.
- CIVICUS Alianza Mundial para la Participación Ciudadana. (2018). Seguimiento y evaluación. Obtenido de CIVICUS : <https://www.civicus.org/view/media/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>
- Congreso de la republica . (15 de Enero de 2023). Congreso de la republica . Obtenido de [leyes.congreso.gob.pe](http://leyes.congreso.gob.pe): [https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016\\_2021/Autografas/Ley\\_y\\_de\\_Resolucion\\_Legislativa/AU0003120180725.pdf](https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Autografas/Ley_y_de_Resolucion_Legislativa/AU0003120180725.pdf)
- Congreso de la Republica . (2023). LEY N° 31876. Lima: Congreso de la Republica .
- Contraloría General de la República . (2016). "Control Interno". Obtenido de Contraloría General de la República : [https://doc.contraloria.gob.pe/PACK\\_anticorrupcion/documentos/3\\_CONTROL\\_INTERNO\\_2016.pdf](https://doc.contraloria.gob.pe/PACK_anticorrupcion/documentos/3_CONTROL_INTERNO_2016.pdf)
- Coronado Roca, Y. (2023). Recaudación fiscal y calidad de gestión presupuestal en una Municipalidad Provincial de Ayacucho. Caso Peruano. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 11. Obtenido de [file:///C:/Users/Pc/Downloads/533\\_CORONADO+ROCA.pdf](file:///C:/Users/Pc/Downloads/533_CORONADO+ROCA.pdf)
- Cossio, C. (2023). <https://www.ipedd.com/>. Obtenido de [www.ipedd.com](http://www.ipedd.com): <https://www.ipedd.com/obras-publicas-en-peru-que-es-y-que-dice-la-ley/>
- Culque Puerta, E., & Cruz Latorre, M. (2021). Planificación. Lima.
- Dávalos, M., & Ramírez, O. (2019). La planificación estratégica como base para el éxito de empresas familiares en Paraguay. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, 116-185.
- Dávila Auqui, R. G., & Bautista Tineo, K. (2019). “Capacidad operativa y cumplimiento de metas institucionales en la ejecución de obras por administración directa en la Municipalidad Provincial de Huanta y Municipalidad Distrital de Chiara, 2014 - 2016”. Ayacucho: Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Obtenido de [file:///C:/Users/Pc/Downloads/TESIS%20C193\\_Dav.pdf](file:///C:/Users/Pc/Downloads/TESIS%20C193_Dav.pdf)
- Diccionario. (1 de enero de 2023). <https://diccionarioactual.com>. Obtenido de [diccionarioactual: https://diccionarioactual.com/cierre/](https://diccionarioactual.com/cierre/)

- Educacion. (23 de noviembre de 2019). <https://www.significados.com/>. Obtenido de [www.significados.com: https://www.significados.com/educacion/](https://www.significados.com/educacion/)
- El Congreso de la República. (1999). LEY N° 27209 Gestión Presupuestaria del Estado. Lima. Obtenido de [https://mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publico/sectr\\_publico/presu\\_2005/LeydeGestionPresupuestariadelEstado052005.pdf](https://mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/sectr_publico/presu_2005/LeydeGestionPresupuestariadelEstado052005.pdf)
- El Congreso de la República. (2013). LEY N° 28411. Lima: Congreso de la República. Obtenido de <http://portal.apci.gob.pe/Compendio%20Normas%20Legales%20CTI/036.pdf>
- Enciclopedia Económica. (2018). Objetivos. Obtenido de Enciclopedia Económica: <https://enciclopediaeconomica.com/objetivos/>
- Etece. (setiembre 2019 de 2020). concepto.de. Obtenido de concepto.de: <https://concepto.de/planeacion/>
- Fitó Bertran, À. (2022). La gestión presupuestaria. Catalunya: Universidad Oberta de Catalunya.
- González López, E. (2018). Consejo de Estado - Sala de Consulta y Servicio Civil. Obtenido de Gobierno de Colombia: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=88979>
- Inigo. (16 de mayo de 2023). <https://michelmiro.com/>. Obtenido de [michelmiro.com: https://michelmiro.com/planificacion-organizacional-definicion-etapas-y-tipos/](https://michelmiro.com/planificacion-organizacional-definicion-etapas-y-tipos/)
- Izquierdo Campoverde, M. X. (2021). Logros y retos de la implementacion del presupuesto por resultado en Ecuador. Santiago- Chile. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/180548/Logros-y-retos-en-la-implementacion-del-presupuesto-por-resultados-en-Ecuador.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Legsa. (26 de marzo de 2024). [legsa.com.mx](https://legsa.com.mx). Obtenido de [legsa.com.mx: https://legsa.com.mx/pyru/ejecucion?expand\\_article=1](https://legsa.com.mx/pyru/ejecucion?expand_article=1)
- Llallico Garcia, M. C. (2020). “Supervisión y su efectividad en la ejecución de obras por administración directa de los gobiernos regionales del Perú”. Callao: Universidad Nacional del Callao. Obtenido de <https://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/7422/FCC%20LLALICO%20GARCIA%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Macneil, C. (7 de febrero de 2024). asana.com. Obtenido de asana.com:  
<https://asana.com/es/resources/project-initiation>
- Mafaldo Macedo , A. (2021). Modelo de gestión presupuestal para mejorar la defensa jurídica en el Gobierno Regional de San Martín, 2020. 2021: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56785/Mafaldo\\_MA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56785/Mafaldo_MA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mamamni Cutire, Y., & Padin Mendoza , A. (2024). Liquidacion de obras por administracion directa en la municipalidad distrital de san jeronimo – cusco, periodo 2020. Cusco - peru: Univesidad andina del cusco. Obtenido de  
<https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/6468/RESUMEN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- MEF. (2023). <https://pe.search.yahoo.com>. Obtenido de [pe.search.yahoo.com](https://pe.search.yahoo.com):  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/presu\\_partic/guia\\_prodes\\_presupuesto\\_participativo\\_VF\\_DIC2010.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/presu_partic/guia_prodes_presupuesto_participativo_VF_DIC2010.pdf)
- MEF. (2023). [mef.gob.pe](https://www.mef.gob.pe). Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/glosario-sp-5902>
- MEF. (2023). [mef.gob.pe](https://www.mef.gob.pe). Obtenido de Presupuesto Público:  
[https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=100751&lang=es-ES&view=category&id=655](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100751&lang=es-ES&view=category&id=655)
- MEF. (03 de Junio de 2024). MEF. Obtenido de [gob.pe](https://www.gob.pe): <https://www.gob.pe/64862-ejecucion-de-obras-publicas-por-administracion-directa>
- Ministerio de Economía y Finanzas . (2022). Reporte de Seguimiento de la Ejecución Presupuestal de Gobiernos Locales. Lima: MEF.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). Consulta Amigable del MEF – Portal de Transparencia Económica. Obtenido de [mef.gob.pe](https://www.mef.gob.pe): <https://www.mef.gob.pe>
- Moreno Parra, I. (2023). Paradoja de los megaproyectos y gestión presupuestaria vial en Ecuador 2002-2006. Infraestructura Vial, 12. Obtenido de  
[https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S2215-37052023000100057&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S2215-37052023000100057&script=sci_arttext)
- Oblitas Castro, D. G. (2022). Estrategias de recaudación tributaria para fortalecer la gestión presupuestal de la Municipalidad Distrital de Pampamarca de la provincia de Canas – Cusco, periodo 2019. Cusco: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Obtenido de

- [https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/7483/253T20220604\\_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/7483/253T20220604_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Oficina Asesora de Planeacion. (10 de Mayo de 2020). Oficina Asesora de Planeacion. Obtenido de [minambiente.gov.co](https://www.minambiente.gov.co): <https://www.minambiente.gov.co/planeacion-y-seguimiento/gestion-presupuestal/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20presupuestal%20es%20el,alcanzar%20las%20metas%20y%20objetivos>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2022). *Investment and Budget Execution Report: Insights from Latin America*. París: OECD Publishing. OCDE.
- QuestionPro. (12 de Abril de 2024). QuestionPro. Obtenido de [questionpro.com](https://www.questionpro.com): <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-el-clima-organizacional/>
- Quispe Arias, C. H. (2022). “Obras públicas ejecutadas por administración directa y el proceso de liquidación financiera en la Municipalidad Distrital de Palca, 2015 – 2018”. Juliaca: Universidad Nacional de Juliaca. Obtenido de <http://repositorio.unaj.edu.pe/handle/UNAJ/214>
- Raffino, M. E. (2020). Obtenido de <https://concepto.de/gestion-administrativa/>
- Raffino, M. E. (2020). Obtenido de <https://n9.cl/8iu7>
- Ríos Ramos, F. (15 de abril de 2019). ¿Cuál es la diferencia entre MOF Y ROF? Obtenido de Centro de desarrollo personal y profesional: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2019/04/15/cual-es-la-diferencia-entre-mof-y-rof/>
- Rojas Rivas , A. B. (2021). “Diseño de procedimientos de contratación y ejecución de obras por administración directa en la municipalidad Distrital de Aucallama”. Huacho: Universidad Nacional José Sánchez Carrión. Obtenido de <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/5244/ANYERIN%20BRILLIT%20ROJAS%20RIVAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ronquillo Morales , M. E. (2023). Gestión presupuestaria de gastos de la empresa HUSTCORP S.A. en la ciudad de Babahoyo periodo 2021. Bahoyo: Universidad Técnica de Bahoyo. Obtenido de <https://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/14070/E-UTB-FAFI-CA-000180.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ruiz , R. (2023). segurosyfinanzashoy.com. Obtenido de Gestión Presupuestaria : [https://www.segurosyfinanzashoy.com/gestion-presupuestaria-que-es-definicion-y-concepto/?expand\\_article=1](https://www.segurosyfinanzashoy.com/gestion-presupuestaria-que-es-definicion-y-concepto/?expand_article=1)
- Sampieri, R. H. (2018). Metodología de la investigación: Ruta cuantitativa, cualitativa y Mixta. Mexico: McGraw-Hill Interamericana, Editores, S.A. de C. V.
- Sandoval, C. A. (2021). Asignación presupuestaria según recursos adicionales de obra en la gestión de municipalidades. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 626-645. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/263/348>
- Señalin Morales, L. O., Olaya Cum, R. L., & Herrera Peña, J. N. (2020). Gestión presupuestaria y planificación : algunas reflexiones. *Revista venezolana de gerencia*, 25(92), 1704-1715.
- Shupingahua Piña, L. I. (2021). Gestión presupuestaria y ejecución de obras en la Municipalidad Distrital de Morales- 2020. Tarapoto: Universidad Cesar vallejo. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/67030/Shupingahua\\_PLI-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/67030/Shupingahua_PLI-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y)
- Significados . (27 de diciembre de 2023). [significados.com](https://www.significados.com). Obtenido de [significados.com](https://www.significados.com): <https://www.significados.com/control/>
- Terrazas Pastor, R. (2014). "Planificación y programación de operaciones". *Revista Perspectivas*, 7-32.
- Tutiven Campos, J. L., & Luna Rioja, C. H. (2023). El factor económico, político, social y administrativo y su relación en la gestión presupuestaria de la Universidad de Guayaquil, en los periodos 2014-2019. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 16. Obtenido de [file:///C:/Users/Pc/Downloads/455\\_Tutiven.pdf](file:///C:/Users/Pc/Downloads/455_Tutiven.pdf)
- Vega de la Cruz, L., & Nieves Julbe, A. (2016). "Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno". *Ciencias Holguín*, 50-68. Obtenido de *Ciencias Holguín*.
- Work meter. (2021). [workmeter.com](https://www.workmeter.com). Obtenido de <https://www.workmeter.com/blog/gestion-presupuestaria/>

- Zapata, R. A. (2019). Gestión del Presupuesto Público: alcance y limitaciones. *Visión Internacional*, 18-24. Obtenido de <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/visioninternacional/article/view/2603>
- Zuniga Sayan, L. A. (2022). Control interno y ejecución presupuestal en la gerencia de infraestructura y desarrollo urbano de la municipalidad provincial de calca. Cusco - Peru: Universidad andina del cusco. Obtenido de [https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/5325/Luz\\_Tesis\\_bachiller\\_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/5325/Luz_Tesis_bachiller_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Los anexos, panel fotográfico y otros documentos están resguardados en la oficina de repositorio digital institucional en la Biblioteca Central de la Universidad Tecnológica de los Andes