UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

T E S I S

Relación entre la gestión administrativa con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025

Para optar el grado académico de Maestro en:

Ciencias de la Administración

Mención: Gestión Pública y Desarrollo Local

Autor:

Bach. Jassmir Alonso PARRA CALDERON

Asesor:

Dra. Jannet Karim FUSTER GÓMEZ

Cerro de Pasco – Perú – 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

T E S I S

Relación entre la gestión administrativa con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

Dr. Cesar Wenceslao RAMOS INGA **PRESIDENTE**	**Mg. Yasari Saime RIVAS CORNELIO** **MIEMBRO**

Mg. Edwin Máximo MARCELO ZEVALLOS
MIEMBRO

Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión
Escuela de Posgrado
Unidad de Investigación

INFORME DE ORIGINALIDAD N° 194-2026- DI-EPG-UNDAC

La Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, ha realizado el análisis con exclusiones en el Software Turnitin Similarity, que a continuación se detalla:

Presentado por:
Jassmir Alonso PARRA CALDERON

Escuela de Posgrado:
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO LOCAL

TIPO DE TRABAJO:
TESIS

TÍTULO DEL TRABAJO:
RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA CON LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE PROYECTOS DE RECURSOS NATURALES EN EL GOBIERNO REGIONAL DE PASCO, 2025

ASESOR (A): Dra. Jannet Karim FUSTER GÓMEZ

Índice de Similitud:
4%

Calificativo
APROBADO

Se adjunta al presente el informe y el reporte de evaluación del software similitud.

Cerro de Pasco, 23 de setiembre del 2026

Firma Digital UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION [AVANZADA]
Firmado digitalmente por ALEJOS LOPEZ Jacinto Alejandro FAU 20154605046 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 23.09.2026 17:28:30 -05:00

DOCUMENTO FIRMADO DIGITALMENTE
Dr. Jacinto Alejandro ALEJOS LOPEZ
DIRECTOR

c.c. Archivo
JLBD/EPG

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis, con profundo amor y gratitud, a mi madre, por ser mi mayor ejemplo de esfuerzo, fortaleza y dedicación; por brindarme su apoyo incondicional, sus consejos y su amor constante en cada etapa de mi vida.

A mi abuela y a mi tía, por su cariño, comprensión y motivación permanente, por acompañarme con sus palabras de aliento y por ser parte importante de mi formación personal y profesional.

A toda mi familia, por su apoyo, confianza y respaldo durante este proceso académico. Cada muestra de afecto, cada palabra de ánimo y cada gesto de comprensión han sido fundamentales para lograr esta meta.

Con mucho cariño, les dedico este logro, porque también forma parte de ustedes.

AGRADECIMIENTO

Agradezco, en primer lugar, a Dios, por brindarme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar esta importante etapa académica y profesional.

Agradezco también a la vida, por cada experiencia, enseñanza y oportunidad que me ha permitido crecer como persona y como profesional, fortaleciendo mi compromiso con mis metas y aspiraciones.

A mi familia, por su amor, apoyo incondicional, comprensión y palabras de aliento durante todo este proceso. Su respaldo ha sido fundamental para seguir adelante y alcanzar este logro.

Asimismo, expreso mi sincero agradecimiento a mis maestros, por compartir sus conocimientos, orientación y valiosas enseñanzas a lo largo de mi formación académica. Sus aportes han contribuido significativamente al desarrollo de esta investigación y a mi crecimiento profesional.

A todos ellos, mi gratitud profunda por haber sido parte esencial en la culminación de esta meta.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión administrativa y la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, con diseño no experimental y de corte transversal. La población estuvo conformada por el personal administrativo y técnico del Gobierno Regional de Pasco, de los cuales se obtuvo una muestra de 57 personas, seleccionada mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. La recolección de datos se realizó mediante encuestas estructuradas con escala Likert. Los resultados evidenciaron una relación significativa entre la gestión administrativa y la ejecución presupuestal, con un coeficiente de Spearman de rho = 0.841 y un valor de significancia de p = 0.027. Asimismo, se identificó una relación significativa entre la capacidad técnica del personal y la ejecución presupuestal (rho = 0.568; p = 0.027) y entre la eficiencia de los procesos administrativos y la ejecución presupuestal (rho = 0.735; p = 0.046). En cambio, no se encontró relación significativa entre los mecanismos de contratación y la ejecución presupuestal (rho = 0.115; p = 0.396). Se concluye que la gestión administrativa, la capacidad técnica del personal y la eficiencia de los procesos administrativos se relacionan con la ejecución presupuestal de los proyectos analizados, por lo que resulta necesario fortalecer las capacidades institucionales, optimizar los procesos administrativos y mejorar los mecanismos de planificación, seguimiento y control presupuestal.

Palabras clave: gestión administrativa; ejecución presupuestal; capacidad técnica del personal; mecanismos de contratación; eficiencia de los procesos administrativos; proyectos de recursos naturales.

ABSTRACT

This research aimed to determine the relationship between administrative management and budget execution of natural resource projects in the Regional Government of Pasco, 2025. The study followed a quantitative, correlational approach with a non-experimental and cross-sectional design. The population consisted of the administrative and technical staff of the Regional Government of Pasco, from which a sample of 57 people was obtained, selected through intentional non-probability sampling. Data were collected using structured Likert-scale surveys. The results showed a significant relationship between administrative management and budget execution, with a Spearman coefficient of rho = 0.841 and a significance value of p = 0.027. Likewise, significant relationships were identified between staff technical capacity and budget execution (rho = 0.568; p = 0.027) and between administrative process efficiency and budget execution (rho = 0.735; p = 0.046). However, no significant relationship was found between contracting mechanisms and budget execution (rho = 0.115; p = 0.396). It is concluded that administrative management, staff technical capacity, and administrative process efficiency are related to the budget execution of the projects analyzed; therefore, it is necessary to strengthen institutional capacities, optimize administrative processes, and improve planning, monitoring, and budget control mechanisms.

Keywords: administrative management; budget execution; staff technical capacity; contracting mechanisms; administrative process efficiency; natural resource projects.

INTRODUCCIÓN

La ejecución presupuestal constituye una fase crítica dentro del ciclo presupuestario público, en tanto supone la transformación de los recursos asignados en bienes, servicios y resultados concretos para la población. En el ámbito internacional, diversos estudios han señalado que la eficiencia de la ejecución presupuestaria se encuentra estrechamente vinculada con la capacidad de planificación, la gestión del personal y la fortaleza de los procesos administrativos (Arteaga-Villanueva et al., 2025). Desde la perspectiva de la gestión financiera pública, la calidad de los procesos internos de administración y de los recursos humanos representa un factor clave para el logro de una ejecución presupuestal efectiva (World Bank, 2025). Asimismo, se ha evidenciado que la baja capacidad de gestión y la desarticulación entre planificación y ejecución generan baja absorción de recursos y resultados ineficientes, especialmente en proyectos complejos (P4H, 2025). En ese marco, la gestión administrativa y la ejecución presupuestal se presentan como variables estrechamente relacionadas en el desempeño de las entidades públicas.

En el contexto latinoamericano, el vínculo entre la gestión de recursos humanos, los mecanismos de contratación y la ejecución presupuestal ha sido respaldado por diversos estudios empíricos. Se ha reportado que una administración deficiente de los procesos de contratación conduce a niveles bajos de ejecución presupuestaria, afectando de manera directa la implementación de políticas públicas y la obtención de resultados institucionales (Pérez, 2023). Del mismo modo, revisiones sobre la gestión pública subnacional en la región muestran que la capacidad técnica de los funcionarios y la calidad de los mecanismos administrativos inciden en la eficiencia presupuestaria y en la alineación entre el gasto público y los objetivos estratégicos del Estado (Arteaga-Villanueva et al., 2025). En consecuencia, la insuficiente especialización del personal y la ineficiencia de los procedimientos contractuales constituyen factores que explican las brechas entre asignación y gasto efectivo.

En el Perú, esta problemática se expresa de manera persistente en distintos niveles de gobierno. La OECD (2023) advierte que las discrepancias entre el Presupuesto Institucional de Apertura y el Presupuesto Institucional Modificado reflejan limitaciones en los mecanismos de control, planificación y coordinación interna. En la misma línea, estudios nacionales señalan que la ejecución presupuestal en gobiernos subnacionales está influenciada por la capacidad organizacional, la gestión de personal y la eficiencia de los procesos administrativos (Espinoza-Angulo, 2023). Estos hallazgos permiten sostener que la brecha entre asignación y ejecución presupuestaria en el país no responde únicamente a factores financieros, sino también a debilidades estructurales en la gestión administrativa y en los mecanismos de contratación.

En la región Pasco, los problemas antes descritos adquieren especial relevancia en la gestión de proyectos de inversión pública. Informes regionales han evidenciado bajos niveles de ejecución presupuestal en comparación con la asignación de recursos, situación que afecta la entrega oportuna de bienes y servicios a la población (MCLCP, 2023; INCORE, 2024). En este contexto, la subejecución presupuestaria se relaciona con procesos administrativos prolongados, limitada capacidad técnica del personal y deficiencias en los mecanismos de contratación, particularmente en proyectos vinculados a recursos naturales y desarrollo territorial. De esta manera, la región Pasco constituye un escenario pertinente para examinar cómo factores organizacionales internos pueden incidir en la ejecución presupuestal de proyectos públicos.

A partir de esta problemática, la presente investigación se desarrolla en el Gobierno Regional de Pasco, con sede en Cerro de Pasco, y tiene como propósito determinar la relación entre la gestión administrativa y la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales durante el año 2025. De manera específica, se busca determinar la relación entre la capacidad técnica del personal y la ejecución presupuestal; entre los mecanismos de contratación y la

ejecución presupuestal; y entre la eficiencia de los procesos administrativos y la ejecución presupuestal de los proyectos de recursos naturales.

Metodológicamente, el estudio adopta un enfoque cuantitativo, de tipo básico, nivel descriptivo-correlacional y diseño no experimental de corte transversal, debido a que las variables serán observadas tal como se presentan en la realidad, sin manipulación deliberada, y analizadas en un único momento temporal (Hernández-Sampieri et al., 2014; Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018; Kerlinger & Lee, 2002). La población estuvo conformada por 57 trabajadores vinculados a áreas relacionadas con la gestión y ejecución presupuestal, coincidiendo la muestra con la totalidad de la población estudiada. Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario estructurado con escala tipo Likert, complementado con análisis documental de reportes y registros de ejecución presupuestal. El procesamiento de la información comprendió depuración, codificación, tabulación y análisis estadístico descriptivo e inferencial, a fin de estimar la relación entre las variables estudiadas.

La importancia de esta investigación radica en que aporta evidencia empírica sobre la relación entre la gestión administrativa y la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, contribuyendo a llenar un vacío en la literatura aplicada al contexto regional. Asimismo, sus resultados pueden servir de base para el diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento de capacidades técnicas, la optimización de mecanismos de contratación y la mejora de los procesos administrativos, con el fin de favorecer una gestión pública más eficiente y una mejor utilización de los recursos presupuestales.

Finalmente, el documento se estructura en cinco capítulos. El primero aborda el problema de investigación, los objetivos, la justificación y las hipótesis. El segundo desarrolla los antecedentes de estudio, las bases teóricas y la definición de los conceptos empleados. El tercero presenta la metodología utilizada, incluyendo el tipo y nivel de investigación, el diseño,

la población y muestra, los instrumentos de recolección de datos y las técnicas de análisis estadístico. El cuarto capítulo expone los resultados, la prueba de hipótesis y la discusión correspondiente. Por último, el quinto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

INDICE

Página.

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCION

INDICE

INDICE DE TABLAS

INDICE DE FIGURAS

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y determinación del problema. 1

1.2. Delimitación de la investigación 5

1.3. Formulación del problema 6

1.3.1. Problema general: 6

1.3.2. Problemas específicos: 6

1.4. Formulación de objetivos 7

1.4.1. Objetivo general: 7

1.4.2. Objetivos específicos: 7

1.5. Justificación de la investigación. 7

1.6. Limitaciones de la investigación. 10

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio 12

2.2. Bases teóricas - científicas. 18

2.3. Definición de términos básicos 38

2.4. Formulación de hipótesis 40
2.4.1. Hipótesis general:..... 40
2.4.2. Hipótesis específicas:..... 40
2.5. Identificación de variables 41
2.6. Definición operacional de variables e indicadores..... 41

CAPITULO III

METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación:..... 44
3.2. Nivel de investigación:..... 44
3.3. Métodos de investigación: 45
3.4. Diseño de investigación: 45
3.5. Población y muestra 46
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... 46
3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación. 47
3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos. 50
3.9. Tratamiento estadístico 50
3.10. Orientación ética filosófica y epistémica..... 50

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo 52
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados: 52
4.3. Prueba de hipótesis..... 62
4.4. Discusión de resultados..... 67
CONCLUSIONES
RECOMENDACIONES
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
ANEXOS

INDICE DE TABLAS

Página.

Tabla 1. O*peracionalización de la variable Gestión Administrativa*. 42

Tabla 2. *Operacionalización de la variable Ejecución Presupuestal*. 43

Tabla 3. *Escala de interpretación Alfa de Cronbach*..... 48

Tabla 4. C*onfiabilidad de la variable: Gestión Administrativa*..... 49

T**abla 5**. C*onfiabilidad de la variable: Ejecución Presupuestal*. 49

Tabla 6. G*estión administrativa*..... 53

Tabla 7. *Dimensión Capacidad técnica del personal*. 54

Tabla 8. D*imensión Mecanismos de contratación*. 54

Tabla 9. D*imensión Eficiencia de los procesos administrativos*..... 55

Tabla 10. Ejecución presupuestal 56

Tabla 11. Dimensión Disciplina y control del compromiso presupuestal. 57

Tabla 12. D*imensión Gestión del flujo de caja y pagos*..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 13. D*imensión Eficiencia técnica del gasto*. 59

Tabla 14. D*imensión Orientación a resultados y sostenibilidad*. 60

Tabla 15. Correlación entre la Gestión Administrativa y la Ejecución Presupuestal. 62

Tabla 16. Niveles de correlación e interpretación. 62

Tabla 17. Correlación entre la Capacidad técnica del personal y la Ejecución Presupuestal..... 63

Tabla 18. Correlación entre los Mecanismos de contratación y la Ejecución Presupuestal..... 64

Tabla 19. Correlación entre la Eficiencia de los procesos administrativos y la Ejecución Presupuestal. 65

INDICE DE FIGURAS

Página.

Figura 1: D*iseño correlacional de las variabless.* 45

Figura 2: *Gestión administrativa.* 53

Figura 3: *Dimensión Capacidad técnica del personal.* 54

Figura 4: *Dimensión Mecanismos de contratación.* 55

Figura 5: *Dimensión Eficiencia de los procesos administrativos.* 56

Figura 6: *Ejecución presupuestal.* ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 7: *Dimensión Disciplina y control del compromiso presupuestal.* **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 8: *Dimensión Gestión del flujo de caja y pagos.* 59

Figura 9: *Dimensión Eficiencia técnica del gasto.* 60

Figura 10: *Dimensión Orientación a resultados y sostenibilidad.* 61

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y determinación del problema

La ejecución presupuestal se reconoce como una fase crítica dentro del ciclo presupuestario público a nivel global, pues implica la transformación de los recursos asignados en resultados tangibles para la sociedad. Estudios internacionales han documentado que la eficiencia de la ejecución presupuestaria está estrechamente relacionada con la capacidad de planificación, gestión del personal y fortaleza de los procesos administrativos (Arteaga-Villanueva et al., 2025). Esta relación se observa, por ejemplo, en gobiernos subnacionales donde deficiencias en la gestión pública y en particular en la gestión del recurso humano reducen la eficiencia con que los recursos se convierten en bienes y servicios (Arteaga-Villanueva et al., 2025). Desde la perspectiva de la teoría de la gestión financiera pública, los procesos internos de administración y la calidad de los recursos humanos configuran correlatos significativos de la ejecución efectiva del presupuesto (World Bank, 2025). Asimismo, evidencia de países insulares muestra que la baja capacidad de gestión y desalineación entre planificación y ejecución presupuestal se traduce en resultados ineficientes y baja absorción de recursos, especialmente en proyectos complejos (P4H, 2025). Estas

conclusiones señalan que, más allá del contexto nacional, existe un patrón global en el cual la capacidad técnica, los mecanismos de contratación y la eficiencia de los procesos administrativos expresan una relación tangible con la ejecución presupuestal de proyectos públicos.

En el contexto latinoamericano, el vínculo entre gestión de recursos humanos, procedimientos contractuales y la eficiencia en la ejecución presupuestal ha sido confirmado por diversos estudios empíricos. Por ejemplo, investigaciones sobre la gestión de la contratación pública han demostrado que una administración deficiente de los procesos de contratación conduce a niveles bajos de ejecución presupuestaria en el sector público, con efectos directos sobre los resultados de políticas públicas (Pérez, 2023). El enfoque cuantitativo utilizado en este tipo de estudios ha revelado correlaciones significativas entre la eficiencia de los procesos de adquisición, la calidad de los procedimientos y los niveles de ejecución financiera (Pérez, 2023). De manera similar, revisiones sistemáticas de la gestión pública en gobiernos subnacionales de la región han destacado que la capacidad de los funcionarios y la calidad de los mecanismos administrativos afectan no solo la eficiencia presupuestaria, sino también la alineación con objetivos estratégicos nacionales (Arteaga-Villanueva et al., 2025). En países de la región, la disfunción en la ejecución de recursos se asocia con la falta de especialización de los cuadros técnicos y con procedimientos contractuales ineficientes o burocráticos, generando brechas estadísticas entre asignación y gasto efectivo (Arteaga-Villanueva et al., 2025; Pérez, 2023).

En el Perú, las brechas entre la asignación fiscal y la ejecución presupuestal se han identificado como un problema persistente en distintos niveles de gobierno. El informe de la OECD sobre gestión financiera pública peruana indica que las discrepancias entre el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y el Presupuesto

Institucional Modificado (PIM) son parte de un reto mayor en la eficacia de la gestión de recursos, derivado de insuficiencias en mecanismos de control, planificación y coordinación interna (OECD, 2023). Estudios nacionales han mostrado que la ejecución presupuestal de gobiernos subnacionales está influenciada por factores como la capacidad organizacional, la gestión de personal y la eficiencia de los procesos administrativos (Espinoza-Angulo, 2023). En este contexto, la gestión del recurso humano especializado y la calidad de los mecanismos de contratación constituyen elementos que explican, en parte, las variaciones en la capacidad de convertir recursos presupuestales en productos y servicios públicos efectivos (Espinoza-Angulo, 2023; OECD, 2023). Estos hallazgos respaldan la existencia de una problemática interna en el país: la brecha entre asignación y ejecución presupuestaria persiste debido a deficiencias sistemáticas en capacidades técnicas, procedimientos administrativos y prácticas de contratación.

En la región Pasco, los problemas señalados a nivel nacional se manifiestan con particular intensidad en la gestión de proyectos de inversión pública. Informes institucionales y análisis presupuestales regionales han evidenciado bajos niveles de ejecución presupuestal en comparación con la asignación de recursos, lo que afecta la entrega de bienes y servicios a la población. Aunque la información académica específica sobre Pasco es limitada, la región refleja un patrón de subejecución que se alinea con los indicadores nacionales: procesos administrativos prolongados, insuficiente capacidad técnica del personal para gestionar proyectos complejos y deficiencias en los mecanismos de contratación que condicionan la implementación de actividades (MCLCP, 2023; INCORE, 2024). En este marco, la ejecución presupuestal de iniciativas ambientales y de desarrollo se ve obstaculizada por la lentitud de procesos, deficiencias en la coordinación interna y la falta de perfiles técnicos

adecuados para gestionar inversiones en recursos naturales. Por lo tanto, la región Pasco constituye un caso representativo en el que la problemática de ejecución presupuestaria no solo se presenta como un hecho estadístico, sino como una manifestación tangible de factores organizacionales vinculados a las variables de este estudio.

Las causas que explican la existencia de estos problemas de ejecución presupuestal son múltiples y sistémicas. En primer lugar, la falta de capacidad técnica especializada se traduce en debilidades para formular, planificar, supervisar y controlar proyectos, lo que reduce la efectividad de las acciones emprendidas (Arteaga-Villanueva et al., 2025). La literatura ha documentado que una gestión pública débil, con personal insuficientemente formado y poco capacitado en administración de recursos públicos, conduce a ineficiencias en la ejecución presupuestaria (Arteaga-Villanueva et al., 2025; Pérez, 2023). En segundo lugar, los mecanismos de contratación ineficientes, que incluyen largos tiempos de licitación, falta de transparencia y ausencia de perfiles técnicos adecuados para la contratación de servicios especializados, generan retrasos e incrementan el riesgo de costos adicionales y menor rendimiento de recursos (Pérez, 2023). Asimismo, la ineficiencia de los procesos administrativos caracterizada por trámites burocráticos prolongados, falta de estandarización de procedimientos y débil coordinación interinstitucional contribuye a que los recursos asignados no se utilicen en tiempo y forma para implementar los proyectos (OECD, 2023; Arteaga-Villanueva et al., 2025).

|Los efectos derivados de estas causas se traducen en consecuencias concretas tanto para la gestión pública como para la sociedad. Un bajo nivel de ejecución presupuestal limita la capacidad del Estado para atender necesidades básicas y reducir brechas sociales, especialmente en sectores sensibles como recursos naturales y medio ambiente. Esta situación no solo retrasa la culminación de proyectos, sino que puede

afectar la calidad de servicios públicos esenciales, reducir la confianza ciudadana en las instituciones y aumentar la percepción de ineficiencia gubernamental (Arteaga-Villanueva et al., 2025). Además, cuando los mecanismos de contratación son deficientes, se exacerban los costos y se reduce la competitividad entre proveedores, lo cual puede generar resultados subóptimos en la entrega de obras o servicios (Pérez, 2023). A nivel regional, estas fallas contribuyen a la persistencia de brechas en el desarrollo local y limitan la capacidad de las autoridades para responder oportunamente a problemas ambientales y sociales.

Frente a esta compleja realidad, la investigación propuesta busca aportar evidencia empírica sólida que relacione directamente las variables de interés Gestión administrativa (capacidad técnica del personal, mecanismos de contratación y eficiencia de procesos administrativos) con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco. Este estudio no solo llena un vacío de conocimiento en la literatura local y aplicada, sino que también proporciona insumos para la formulación de políticas públicas más eficientes, el fortalecimiento de capacidades técnicas institucionales y la optimización de mecanismos administrativos y de contratación. Al identificar los factores más determinantes de la ejecución presupuestal, la investigación permite proponer recomendaciones concretas para mejorar la gestión pública regional y contribuir al cierre de brechas entre asignación y uso de recursos, con impacto directo en la calidad de vida de la población y en la eficacia de proyectos ambientales prioritarios.

1.2. Delimitación de la investigación

1.2.1. Delimitación Espacial

La presente investigación se delimita espacialmente al Gobierno Regional de Pasco, considerando específicamente las unidades orgánicas vinculadas a la

formulación, contratación y ejecución presupuestal de proyectos relacionados con recursos naturales durante el año de estudio.

1.2.2. Delimitación Temporal

La investigación se delimita temporalmente al año 2025, considerando el análisis transversal de las variables en dicho periodo fiscal.

1.2.3. Delimitación Social

La investigación se centra en los servidores públicos y funcionarios que participan directamente en la gestión de proyectos de recursos naturales dentro del Gobierno Regional de Pasco, incluyendo áreas de presupuesto, logística, administración, inversiones y supervisión.

1.2.4. Delimitación Temática

El estudio se fundamenta en la teoría de la capacidad estatal, que sostiene que el desempeño institucional depende en gran medida de las competencias técnicas y organizacionales del personal encargado de implementar políticas públicas (Fukuyama, 2013).

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre la gestión administrativa con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025?

1.3.2. Problemas Específicos

a. ¿Cuál es la relación entre la capacidad técnica del personal con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025?

b. ¿Cuál es la relación entre los mecanismos de contratación con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025?

c. ¿Cuál es la relación entre la eficiencia de procesos administrativos con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025?

1.4. Formulación de objetivos

1.4.1 Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión administrativa con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025.

1.4.2 Objetivos específicos

a. Determinar la relación entre la capacidad técnica del personal con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025.

b. Determinar la relación entre los mecanismos de contratación con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025.

c. Determinar la relación entre la eficiencia de procesos administrativos con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025.

1.5. Justificación de la investigación

1.5.1. Justificación teórica

En el plano teórico, la investigación se sustenta en el enfoque de capacidad estatal y gestión financiera pública, el cual plantea que la eficiencia del Estado depende

de la interacción entre profesionalización del servicio civil, calidad institucional y sistemas de control del gasto (Fukuyama, 2013; Grindle, 1996). La literatura ha demostrado que la disponibilidad de recursos financieros no garantiza resultados si no existe capacidad administrativa para implementarlos adecuadamente (Gupta & Verhoeven, 2001). En proyectos relacionados con recursos naturales, esta premisa adquiere mayor relevancia debido a la magnitud de las inversiones y a su impacto en desarrollo sostenible. Por tanto, la investigación contribuye a la discusión teórica al integrar la perspectiva de capacidad institucional con la ejecución presupuestal en un contexto regional específico, ampliando la comprensión de cómo los factores organizacionales se relacionan en el desempeño del gasto público.

1.5.2. Justificación práctica

La presente investigación se justifica en el plano práctico porque aborda un problema central en la gestión pública contemporánea: la brecha entre asignación presupuestaria y ejecución efectiva del gasto, especialmente en proyectos vinculados a recursos naturales. La literatura en gestión financiera pública sostiene que la ejecución presupuestal es el punto crítico donde las decisiones formales se convierten en bienes y servicios públicos reales (Schick, 1998). En contextos subnacionales, las deficiencias en capacidades técnicas y en procesos administrativos suelen generar retrasos, sobrecostos y baja calidad de inversión (Grindle, 1996). Por ello, analizar la relación entre capacidad técnica del personal, mecanismos de contratación, eficiencia administrativa y ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Pasco permite identificar factores concretos que pueden ser mejorados para optimizar el uso de recursos públicos. En términos prácticos, los resultados de la investigación pueden orientar decisiones institucionales dirigidas a fortalecer competencias, mejorar procesos y elevar el impacto de la inversión en proyectos de recursos naturales.

1.5.3. Justificación social

La ejecución eficiente del presupuesto en proyectos de recursos naturales es clave para impulsar el desarrollo sostenible y mejorar la calidad de vida de la población de la región Pasco. Sin embargo, en muchos casos existen dificultades en la gestión pública que limitan la adecuada utilización de los recursos asignados, generando retrasos y bajos niveles de ejecución de los proyectos.

En este contexto, factores como la capacidad técnica del personal, los mecanismos de contratación y la eficiencia de los procesos administrativos pueden realcionarse directamente en la ejecución presupuestal. Por ello, la presente investigación busca analizar la relación entre estos factores en el Gobierno Regional de Pasco durante el año 2025, con el fin de generar evidencia que contribuya a fortalecer la gestión institucional y mejorar el uso de los recursos públicos, favoreciendo así el desarrollo regional y el bienestar de la población.

1.5.4. Justificación metodológica

Desde el punto de vista metodológico, la investigación aporta al campo de la gestión pública al operacionalizar variables complejas (capacidad institucional y ejecución presupuestal) dentro de un diseño cuantitativo correlacional, permitiendo medir empíricamente relaciones entre factores organizacionales y resultados financieros. La literatura metodológica indica que los estudios correlacionales permiten examinar asociaciones entre variables sin manipulación directa, aportando evidencia sistemática para la toma de decisiones basada en datos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Asimismo, la medición de la ejecución presupuestal como variable dependiente puede enriquecerse mediante indicadores financieros y administrativos sustentados en la teoría de gestión del gasto público (Schick, 1998). De esta manera, la investigación no solo genera conocimiento aplicado, sino que contribuye

metodológicamente al análisis cuantitativo de la gestión pública subnacional, integrando teoría institucional con medición empírica.

1.6. Limitaciones de la investigación

1.6.1. Limitaciones Metodológicas

Una primera limitación de la presente investigación se relaciona con el diseño no experimental y de corte transversal, el cual impide establecer relaciones de causalidad entre las variables estudiadas, limitándose a identificar asociaciones estadísticas en un momento determinado. La literatura metodológica señala que los estudios correlacionales permiten analizar relaciones entre variables, pero no demuestran causalidad debido a la ausencia de manipulación y control de variables externas (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Asimismo, el carácter transversal restringe el análisis a un periodo fiscal específico, lo que dificulta evaluar variaciones longitudinales en la ejecución presupuestal o en la evolución de la capacidad institucional. Por tanto, los resultados deben interpretarse dentro del alcance explicativo propio de este tipo de diseño.

1.6.2. Limitaciones relacionadas con la disponibilidad y calidad de la información

Se observa una limitación potencial vinculada a la calidad y disponibilidad de información administrativa y presupuestaria, especialmente en contextos subnacionales donde los sistemas de registro pueden presentar inconsistencias o retrasos en la actualización de datos. En el ámbito de la gestión financiera pública, se ha señalado que las debilidades en los sistemas de información presupuestaria pueden afectar la precisión del análisis y la evaluación del desempeño del gasto (Schick, 1998). Además, la literatura sobre capacidad estatal indica que la transparencia y calidad de los datos administrativos constituyen un componente crítico para medir el desempeño institucional (Fukuyama, 2013). En consecuencia, cualquier limitación en el acceso a

información completa o actualizada podría influir en la exactitud de los indicadores de ejecución presupuestal y en la interpretación de los resultados.

1.6.3. Limitación relacionada con la medición de variables organizacionales

Una tercera limitación se asocia con la medición de variables organizacionales, como la capacidad técnica del personal y la eficiencia de los procesos administrativos, las cuales pueden depender parcialmente de percepciones de los servidores públicos. La literatura en administración pública reconoce que la medición de capacidades institucionales mediante instrumentos de encuesta puede estar influenciada por sesgos de percepción o deseabilidad social (Grindle, 1996). Asimismo, la evaluación de eficiencia institucional puede variar según el marco conceptual adoptado y los indicadores seleccionados (Gupta & Verhoeven, 2001). Por ello, aunque la investigación utilizó instrumentos validados y análisis estadístico riguroso, es importante reconocer que la naturaleza compleja y multidimensional de las variables organizacionales puede introducir cierto grado de subjetividad en su medición.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Dianeli G. J. (2025), en su investigación tuvo como Objetivo: Determinar el impacto de los mecanismos de rendición de cuentas, transparencia y prácticas de contratación pública en el desempeño presupuestal de instituciones del sector público. En la metodología del estudio utilizó un diseño explicativo con encuestas aplicadas a 270 funcionarios de 30 instituciones gubernamentales, analizando los datos mediante estadística descriptiva y modelos de regresión. Los Hallazgos encontrados fueron que la transparencia, el control interno y la planificación de las adquisiciones tienen un impacto positivo y significativo en el desempeño presupuestal de las instituciones públicas. Asimismo, los procesos de licitación y planificación de compras influyen directamente en la eficiencia del gasto público.

World Bank. (2022) en su investigación el Objetivo fue analizar cómo la capacidad institucional y la calidad del capital humano influyen en la ejecución del gasto público en países en desarrollo. Empleo una metodología de análisis

econométrico con datos panel de 72 países durante el período 2010-2021, utilizando indicadores de gobernanza pública, capacidad administrativa y ejecución del presupuesto. Los resultados encontrados evidenciaron que los países con mayor capacidad técnica del personal público y mejores sistemas administrativos presentan mayores niveles de ejecución presupuestal y menor subejecución del gasto. Asimismo, se encontró que la capacitación y profesionalización del personal público mejora la eficiencia en la implementación de proyectos públicos.

Kim, S., y Lee, J. (2023) realizaron una investigación con el objetivo de examinar la relación entre la gestión administrativa y la absorción del presupuesto en gobiernos locales de países emergentes. El estudio utilizó una metodología de diseño cuantitativo con encuestas a funcionarios públicos y análisis estadístico multivariado, evaluando variables relacionadas con procesos administrativos, planificación y control interno. Los resultados mostraron que la eficiencia de los procesos administrativos y la adecuada planificación presupuestal influyen positivamente en la absorción del presupuesto, reduciendo retrasos en la ejecución de proyectos públicos.

OECD. (2021) realizó una investigación con el objetivo de analizar cómo la gestión del talento y la capacidad del personal influyen en el desempeño del gasto público en instituciones gubernamentales. En este estudio se empleó un enfoque metodológico donde se utilizó un estudio comparativo internacional basado en encuestas a funcionarios públicos en 18 países, complementado con análisis estadístico de indicadores de desempeño institucional. Los hallazgos encontrados fueron los resultados que evidenciaron que las instituciones públicas con personal capacitado, sistemas meritocráticos de contratación y programas de desarrollo profesional presentan mejores niveles de desempeño presupuestal y mayor eficiencia en la ejecución de programas públicos.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

García et al. (2025) desarrollaron un estudio cuantitativo con el objetivo de analizar los efectos de un modelo de gestión de recursos humanos en el desempeño laboral dentro de instituciones educativas públicas peruanas. La investigación empleó un diseño no experimental, transversal y correlacional. La población estuvo conformada por trabajadores administrativos de una institución educativa pública del distrito de Alto Amazonas, región Loreto, y la muestra censal incluyó a 57 trabajadores. Se aplicaron cuestionarios estructurados para medir dimensiones de la gestión del talento humano (selección, inducción, conocimiento y compromiso organizacional) y del desempeño laboral (rendimiento de tareas, desempeño contextual y desempeño organizacional), utilizando escalas tipo Likert y análisis estadístico descriptivo e inferencial. Los resultados evidenciaron deficiencias significativas en los procesos de selección, capacitación e integración del personal, así como una correlación positiva entre la implementación estructurada de prácticas de gestión del talento humano y la mejora del desempeño institucional. Los autores concluyeron que el fortalecimiento de los procesos de gestión de recursos humanos incide directamente en la eficiencia institucional y en el logro de objetivos organizacionales en el sector público peruano.

Quispe et al. (2023) realizaron una investigación con el objetivo de evaluar la eficiencia del gasto público en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) administrado por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec) y analizar su impacto en el Producto Bruto Interno (PBI). El estudio adoptó un enfoque mixto, combinando análisis econométrico de series de tiempo (2015-2019) con entrevistas a expertos y funcionarios del sector. La población estuvo constituida por los programas presupuestales de Concytec, y la muestra incluyó proyectos de investigación financiados durante el periodo analizado. Se utilizaron modelos de

regresión lineal y análisis de correlación para examinar la relación entre gasto, número de investigadores, patentes otorgadas y publicaciones científicas. Los resultados mostraron que el gasto público en I+D+i presentó un impacto limitado en el PBI durante el periodo estudiado, debido a debilidades en la asignación eficiente de recursos y en los mecanismos de gestión y seguimiento institucional. Los autores concluyeron que la eficiencia institucional depende no solo del presupuesto asignado, sino del fortalecimiento del talento humano científico y de sistemas administrativos orientados a resultados, lo cual mejora la percepción de eficiencia del Estado en materia de innovación.

Martínez-Ccallata y Paredes-Cruz (2025) desarrollaron una investigación con el objetivo de analizar los avances y mejoras en la formulación, evaluación y ejecución de proyectos de inversión pública en el Perú entre los años 2001 y 2022, identificando factores institucionales que influyen en la eficiencia de la inversión pública. El estudio utilizó una metodología cualitativa con apoyo descriptivo, basada en revisión documental y entrevistas semiestructuradas a sectoristas de la Dirección General de Programación Multianual de Inversiones (DGPMI) del Ministerio de Economía y Finanzas. La población estuvo conformada por especialistas responsables de la programación y evaluación de proyectos en sectores como transporte, agricultura, saneamiento, educación y salud; la muestra incluyó sectoristas clave de dichos ámbitos. Los resultados evidenciaron que la reducción de tiempos en la viabilidad de proyectos y la mejora en sistemas de control (como el uso de fichas técnicas estandarizadas y herramientas digitales) contribuyeron a mejorar la eficiencia institucional; sin embargo, persistieron brechas relacionadas con capacidades técnicas insuficientes en gobiernos subnacionales. Los autores concluyeron que el desarrollo del talento humano especializado y la profesionalización de los equipos técnicos son determinantes para

elevar la eficiencia institucional y fortalecer la percepción de efectividad en la gestión pública.

2.1.3. Antecedentes Locales

Loyola Chombo (2025) desarrolló una investigación con el objetivo de describir la eficiencia de la ejecución presupuestaria en la genérica de bienes y servicios del Gobierno Regional de Pasco durante el periodo 2024. El estudio empleó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y transversal, incorporando como técnicas la encuesta y el análisis documental. La población se conformó por 259 servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco y la muestra fue no probabilística, integrada por 27 servidores vinculados funcionalmente a la ejecución presupuestaria (Oficina de Presupuesto, Abastecimiento, Contabilidad y Tesorería). Entre sus resultados principales, se reporta que la eficiencia global de la ejecución presupuestal se ubica en un nivel medio, evidenciándose debilidades en la programación del gasto (incluida una reversión/pérdida de presupuesto programado por S/ 1 432 403 en la genérica de bienes y servicios). Asimismo, se identificó que en bienes se ejecutó S/ 3 589 430 (94% de lo programado) y en servicios S/ 22 862 685 de S/ 24 066 536, lo que sugiere brechas de contratación frente a los requerimientos de las áreas usuarias. En conclusión, el trabajo sostiene que la ejecución presenta un desempeño intermedio, condicionado por problemas de programación y por limitaciones en el cierre completo de contrataciones requeridas para la demanda institucional.

Aliaga-Atencio (2024) realizó un estudio con el objetivo de determinar la relación entre el Modelo de Gestión y Administración de Proyectos (MGA) del Sistema de Seguimiento de Inversiones (SSI) y la eficiencia en la ejecución de obras (EEO) del Gobierno Regional de Pasco en el periodo 2022–2023. Metodológicamente, se aplicó un enfoque cuantitativo en una investigación básica, de nivel descriptivo-correlacional,

con diseño no experimental y transversal. La población fue de 18 obras ejecutadas por el GRP en 2022–2023 y la muestra se determinó por criterio no probabilístico, seleccionándose 12 obras culminadas. Los resultados muestran una relación estadísticamente significativa entre las variables (p = .027) y, específicamente, se reporta una correlación entre MGA y EEO (rho = .634, p = .027). Adicionalmente, se halló que una proporción relevante de obras presentó deficiencias de registro/uso de los sistemas, y el estudio discute como factor asociado la falta de capacitación del personal encargado del monitoreo y gestión de las obras. La conclusión central es que fortalecer el modelo de gestión del SSI (y, según resultados por dimensiones, especialmente componentes vinculados al banco de inversiones) se asocia con mejoras en la eficiencia de ejecución, destacando la importancia de capacidades técnicas y de sistemas de gestión/seguimiento en el desempeño de ejecución.

Valqui Castañeda y Yglesias Jauregui (2023) publicaron un artículo científico orientado a examinar las posibles causas de los retrasos en la ejecución de obras del Gobierno Regional de Pasco durante 2022. El trabajo identifica como causas principales deficiencias en el expediente técnico, factores climáticos, adicionales de obra, reajustes, mayores metrados y condiciones asociadas al contexto COVID-19. El artículo presenta el análisis a partir de información que permite describir la situación de obras programadas y de elementos técnico-administrativos que impactan el avance, resaltando el rol de la gestión de cambios, supervisión y condiciones de ejecución. En términos de resultados y conclusión, el estudio sostiene que los retrasos responden a una combinación de factores técnicos del proyecto (calidad del expediente y variaciones en metrados/adicionales), administrativos-contractuales (gestión de adicionales, reajustes y control durante ejecución) y externos (clima y pandemia), lo que refuerza la

necesidad de fortalecer capacidades y procesos para prevenir cuellos de botella y sobrecostos.

2.2. Bases teóricas – científicas

2.2.1. Gestión administrativa

La construcción conceptual de la gestión administrativa tiene sus bases en la teoría clásica de la administración. Uno de los primeros autores que sistematizó este campo fue Henri Fayol, quien definió la administración como la acción de prever, planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. Esta formulación fue decisiva porque entendió la administración como un proceso funcional, es decir, como un conjunto ordenado de actividades orientadas al logro de objetivos organizacionales. En esta etapa inicial, el énfasis estuvo puesto en las funciones universales del administrador y en la necesidad de ordenar racionalmente el trabajo dentro de la organización.

Posteriormente, Luther Gulick profundizó esta visión funcional al proponer el conocido esquema POSDCORB: planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting y budgeting. Con este aporte, la definición de la administración se amplió desde un simple conjunto de funciones generales hacia una comprensión más detallada de las tareas directivas y de coordinación dentro de las organizaciones públicas. Gulick vinculó de manera más explícita la administración con el funcionamiento del Estado y con la organización de la acción gubernamental, por lo que su enfoque tuvo gran influencia en la administración pública tradicional.

Más adelante, Herbert A. Simon cuestionó la visión clásica por considerarla excesivamente normativa y poco científica. En su crítica a los llamados “principios de administración”, sostuvo que el núcleo real de la administración no debía buscarse únicamente en listas de funciones, sino en los procesos de toma de decisiones dentro de las organizaciones. Simon desplazó el centro del análisis desde la estructura formal

hacia el comportamiento administrativo, planteando que la comprensión de la administración exige estudiar cómo deciden los actores organizacionales bajo condiciones de racionalidad limitada. Este giro marcó el paso de una concepción funcionalista a una visión conductual y analítica de la administración.

En la literatura contemporánea, el concepto evolucionó nuevamente hacia una visión más amplia y dinámica. Por ejemplo, Christopher Pollitt y Geert Bouckaert definen la gestión pública moderna, en el marco de la reforma administrativa, como los intentos deliberados por cambiar las estructuras, procesos y culturas de las organizaciones del sector público para que funcionen mejor. Esta formulación es relevante porque muestra que la gestión administrativa ya no se limita a funciones internas del administrador, sino que incorpora cambios institucionales, capacidades organizacionales, relaciones con la ciudadanía y orientación al desempeño.

En paralelo, autores contemporáneos de manuales de administración, como Idalberto Chiavenato, consolidaron una definición procesual ampliamente difundida en la formación universitaria y en la investigación aplicada. Chiavenato señala que, en general, la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y competencias para alcanzar los objetivos de la organización; además, aclara que se trata de un proceso continuo y sistemático que implica decisiones y acciones orientadas al logro de metas organizacionales. Esta formulación integra la herencia clásica de Fayol, simplifica las funciones administrativas y las adapta al enfoque moderno de resultados.

Desde una perspectiva comparada, puede observarse que las definiciones históricas de gestión administrativa comparten una idea central: la administración implica coordinar recursos y acciones para alcanzar objetivos. Sin embargo, difieren en el énfasis. Fayol y Gulick privilegiaron una visión funcional y estructural, centrada en

las tareas del administrador; Simon criticó esa postura y desplazó la atención hacia la decisión administrativa; mientras que la literatura contemporánea, representada por Pollitt, Bouckaert y Chiavenato, entiende la gestión administrativa como un proceso más amplio, vinculado con estructuras, procesos, capacidades, desempeño y adaptación institucional.

A partir de esta evolución, la definición que hoy aparece como más aceptada en la literatura de administración y gestión es la que concibe la gestión administrativa como un proceso continuo de planear, organizar, dirigir y controlar recursos para alcanzar objetivos organizacionales con eficiencia y eficacia. Esta formulación es la más difundida porque sintetiza la tradición clásica, mantiene claridad operativa para la investigación y permite su adaptación tanto al ámbito privado como al público. En ese sentido, una de las formulaciones más completas y utilizables para tu investigación es la de Chiavenato, quien define la administración como el proceso de prever, planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos con eficiencia y eficacia.

2.2.2. Dimensiones de la Gestión Administrativa

Pollitt, C. (2013). La gestión administrativa en el sector público se refiere al conjunto de procesos mediante los cuales las organizaciones gubernamentales coordinan recursos humanos, financieros y organizacionales con el propósito de lograr los objetivos institucionales de manera eficiente y efectiva. Según Christopher Pollitt, la gestión administrativa constituye un elemento fundamental de la gestión pública moderna, ya que permite mejorar el desempeño institucional mediante la organización adecuada del personal, la optimización de los procesos administrativos y la implementación de mecanismos que garanticen un uso eficiente de los recursos públicos. En este sentido, la gestión administrativa implica la planificación,

organización, dirección y control de las actividades institucionales orientadas al cumplimiento de los objetivos del Estado.

Una de las dimensiones relevantes de la gestión administrativa es la capacidad técnica del personal. Esta dimensión hace referencia al conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y experiencia profesional que poseen los servidores públicos para desempeñar adecuadamente sus funciones dentro de la organización. De acuerdo con Pollitt, la calidad del recurso humano constituye uno de los factores más importantes para el funcionamiento eficiente de las instituciones públicas, ya que el personal con adecuada formación y capacitación contribuye a mejorar la implementación de políticas públicas, la gestión de programas y la ejecución de proyectos gubernamentales.

Otra dimensión importante de la gestión administrativa es la relacionada con los mecanismos de contratación pública, los cuales comprenden los procedimientos y normas mediante los cuales las entidades del Estado adquieren bienes, servicios y ejecutan obras públicas. Según Pollitt, la correcta implementación de los procesos de contratación permite garantizar la transparencia, la competencia y la eficiencia en el uso de los recursos públicos. Asimismo, los sistemas de contratación bien estructurados contribuyen a evitar retrasos en la ejecución de proyectos y a mejorar la gestión del gasto público dentro de las instituciones gubernamentales.

Adicionalmente, una dimensión fundamental de la gestión administrativa es la eficiencia de los procesos administrativos, la cual se refiere a la capacidad de las instituciones públicas para desarrollar sus actividades organizacionales de manera ordenada, coordinada y orientada a resultados. Pollitt sostiene que la optimización de los procesos administrativos permite reducir tiempos, evitar duplicidad de funciones y mejorar la toma de decisiones dentro de las organizaciones públicas. De esta manera,

la eficiencia administrativa contribuye a fortalecer el desempeño institucional y a mejorar la capacidad del Estado para implementar políticas públicas y ejecutar proyectos de desarrollo.

Osborne, S. P. (2010). La gestión administrativa en el sector público se entiende como el conjunto de procesos organizacionales mediante los cuales las instituciones gubernamentales coordinan recursos humanos, procedimientos administrativos y sistemas de gestión con el propósito de generar valor público y mejorar el desempeño institucional. Según Stephen P. Osborne, la gestión pública moderna debe orientarse a la integración de distintos elementos organizacionales (como el personal, los sistemas administrativos y los mecanismos de provisión de bienes y servicios) para asegurar resultados eficientes y una adecuada implementación de las políticas públicas (Osborne, 2010).

Una de las dimensiones fundamentales de la gestión administrativa es la capacidad técnica del personal, la cual se refiere al nivel de conocimientos, competencias profesionales y habilidades técnicas que poseen los servidores públicos para desarrollar sus funciones dentro de la organización. De acuerdo con Osborne (2010), el capital humano constituye un componente central de la gestión pública contemporánea, ya que la capacidad técnica del personal influye directamente en la calidad de la gestión institucional, la implementación de políticas públicas y el desempeño organizacional de las entidades gubernamentales.

Otra dimensión relevante de la gestión administrativa corresponde a los mecanismos de contratación pública, los cuales comprenden los procedimientos y regulaciones mediante los cuales las instituciones públicas adquieren bienes, servicios y obras necesarias para el cumplimiento de sus funciones. Osborne (2010) señala que los sistemas de contratación constituyen un elemento clave dentro de la gobernanza

pública, debido a que permiten asegurar la provisión eficiente de recursos, promover la transparencia institucional y garantizar que los recursos públicos sean utilizados de manera adecuada para la ejecución de programas y proyectos gubernamentales.

Además, la eficiencia de los procesos administrativos representa otra dimensión importante de la gestión administrativa. Esta dimensión se refiere a la capacidad de las organizaciones públicas para estructurar y gestionar sus procedimientos internos de manera eficiente, coordinada y orientada a resultados. Osborne (2010) sostiene que la mejora de los procesos administrativos permite optimizar el uso de recursos, reducir tiempos en la gestión institucional y fortalecer la capacidad operativa de las entidades públicas, lo cual contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales y a la generación de valor público.

Hood, C. (1991). La gestión administrativa en el sector público se entiende como el conjunto de prácticas, procedimientos y mecanismos mediante los cuales las organizaciones gubernamentales gestionan sus recursos humanos, financieros y administrativos con el propósito de mejorar la eficiencia, la eficacia y el desempeño institucional. Según Christopher Hood, la gestión pública moderna se orienta hacia la implementación de sistemas administrativos que promuevan el control del gasto, la eficiencia organizacional y la mejora de los resultados en la prestación de servicios públicos (Hood, 1991). En este sentido, la gestión administrativa constituye un elemento clave para fortalecer la capacidad del Estado y optimizar el funcionamiento de las instituciones públicas.

Una de las dimensiones importantes de la gestión administrativa es la capacidad técnica del personal, la cual hace referencia al nivel de conocimientos, habilidades y competencias profesionales que poseen los servidores públicos para desarrollar sus funciones de manera eficiente. De acuerdo con Hood (1991), la modernización de la

gestión pública requiere contar con personal capacitado y especializado que pueda gestionar de forma adecuada los recursos públicos y contribuir a la implementación efectiva de las políticas gubernamentales. En este contexto, el fortalecimiento de las capacidades técnicas del personal permite mejorar el desempeño organizacional y la calidad de la gestión institucional.

Otra dimensión relevante dentro de la gestión administrativa corresponde a los mecanismos de contratación pública, los cuales incluyen los procedimientos mediante los cuales las instituciones públicas adquieren bienes, servicios y ejecutan obras necesarias para el cumplimiento de sus funciones. Hood (1991) sostiene que la eficiencia en la gestión pública requiere el establecimiento de sistemas de contratación transparentes, competitivos y orientados a resultados, que permitan optimizar el uso de los recursos públicos y garantizar una adecuada provisión de bienes y servicios por parte del Estado.

Además, la eficiencia de los procesos administrativos constituye otra dimensión fundamental de la gestión administrativa. Esta dimensión se refiere a la capacidad de las organizaciones públicas para organizar y gestionar sus procedimientos internos de manera eficiente, reduciendo costos, tiempos y esfuerzos innecesarios en la gestión institucional. Según Hood (1991), uno de los principios centrales de la Nueva Gestión Pública es la mejora de la eficiencia administrativa mediante la optimización de los procesos organizacionales y la adopción de prácticas gerenciales orientadas al desempeño y a la obtención de resultados en el sector público.

2.2.3. Importancia de la Gestión Administrativa

La gestión administrativa constituye un elemento fundamental para el adecuado funcionamiento de las organizaciones públicas, ya que permite coordinar de manera eficiente los recursos humanos, financieros y materiales con el propósito de alcanzar

los objetivos institucionales. En el ámbito del sector público, la gestión administrativa adquiere especial relevancia porque a través de ella se organizan los procesos internos que permiten implementar políticas públicas, ejecutar programas gubernamentales y brindar servicios a la ciudadanía. En este sentido, una adecuada gestión administrativa contribuye a mejorar la eficiencia institucional, fortalecer la transparencia y optimizar el uso de los recursos públicos (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Asimismo, la gestión administrativa es importante porque facilita la planificación, organización, dirección y control de las actividades organizacionales. Estos procesos permiten orientar las acciones de la institución hacia el cumplimiento de metas y resultados previamente establecidos. De acuerdo con Chiavenato (2019), la administración es un proceso mediante el cual se planifican, organizan, dirigen y controlan los recursos de la organización con el objetivo de lograr resultados de manera eficiente y eficaz. Por ello, una gestión administrativa eficiente permite optimizar la toma de decisiones, mejorar la coordinación entre las áreas de trabajo y fortalecer el desempeño organizacional.

En el ámbito de la administración pública, la gestión administrativa también desempeña un papel clave en la modernización del Estado y en la mejora del desempeño institucional. Según Hood (1991), las reformas de la gestión pública orientadas a la eficiencia administrativa buscan introducir prácticas gerenciales que permitan mejorar la gestión de los recursos públicos y fortalecer la orientación hacia resultados. En este contexto, la gestión administrativa contribuye a promover la eficiencia, la responsabilidad institucional y la rendición de cuentas dentro de las organizaciones gubernamentales.

De igual manera, la gestión administrativa es relevante para fortalecer la capacidad institucional de las organizaciones públicas. Pollitt y Bouckaert (2017)

sostienen que la gestión pública moderna implica la implementación de cambios en los procesos, estructuras y mecanismos de gestión con el objetivo de mejorar el desempeño de las instituciones y responder de manera más efectiva a las demandas de la sociedad. Por lo tanto, una gestión administrativa adecuada permite mejorar la calidad de los servicios públicos, optimizar la ejecución de los recursos y fortalecer la confianza de la ciudadanía en las instituciones del Estado.

En síntesis, la importancia de la gestión administrativa radica en su capacidad para organizar y coordinar los recursos de las instituciones públicas de manera eficiente, facilitando la implementación de políticas públicas, la ejecución de programas y proyectos gubernamentales y el logro de resultados institucionales. En consecuencia, el fortalecimiento de la gestión administrativa se convierte en un factor clave para mejorar el desempeño del sector público y promover el desarrollo institucional en las organizaciones gubernamentales (Chiavenato, 2019; Pollitt & Bouckaert, 2017).

2.2.4. Ejecución Presupuestal

La definición de ejecución presupuestal ha evolucionado en paralelo al desarrollo de la administración financiera pública y de la inversión pública, pasando de una concepción centrada en el "cumplimiento del gasto" a un enfoque que entiende la ejecución como un sistema de controles, procesos y resultados, particularmente relevante en proyectos complejos como los de recursos naturales (infraestructura ambiental, manejo de cuencas, recuperación de ecosistemas, pasivos ambientales, etc.). En los estudios clásicos de presupuestación, la atención se concentró durante décadas en la política de asignación y en el carácter incremental de los presupuestos; en ese marco, la ejecución aparecía sobre todo como la fase donde las decisiones presupuestarias "se vuelven realidad" mediante prácticas rutinarias y negociaciones institucionales (Wildavsky, 1964). Esta visión subrayó que el presupuesto no es solo un

documento financiero sino un proceso político-administrativo en el que la implementación importa tanto como la asignación, abriendo el camino para estudiar la ejecución como un problema de desempeño.

A inicios de los años noventa, la literatura de Public Expenditure Management impulsada por organismos multilaterales y académicos vinculados a la gestión fiscal consolidó una conceptualización más técnica. A. Premchand propuso entender la ejecución presupuestal como parte de un proceso integral de gasto público donde la disciplina, los controles, la contabilidad y la administración del flujo de fondos son esenciales para convertir autorizaciones en gasto efectivo de manera ordenada y verificable (Premchand, 1993). En esta etapa, la ejecución empezó a definirse explícitamente por sus etapas operativas (autorización, compromiso, verificación y pago) y por la necesidad de que dichas etapas estén respaldadas por sistemas administrativos que prevengan atrasos y desviaciones. Ese mismo giro se refuerza en las Guidelines for Public Expenditure Management del FMI, que describen la ejecución como un conjunto de procedimientos donde el control del compromiso, la verificación de obligaciones y la emisión/validación de órdenes de pago son componentes centrales para la integridad y el desempeño del gasto (Diamond, 1999).

Con el avance de las reformas presupuestarias orientadas a resultados, la definición de ejecución se amplió desde "controlar el gasto" hacia "lograr objetivos públicos con eficiencia". En este punto, Allen Schick se convirtió en una referencia dominante al definir la ejecución presupuestal como el proceso mediante el cual las autorizaciones presupuestarias se transforman en compromisos, obligaciones y pagos, dentro de un sistema de control que debe equilibrar disciplina fiscal, eficiencia operativa y orientación a resultados (Schick, 1998). Su aporte fue crucial porque ubica la ejecución en el corazón del desempeño gubernamental: la ejecución es donde el

presupuesto se convierte en bienes, servicios y activos, y donde se revelan los verdaderos cuellos de botella administrativos (Schick, 1998). Este enfoque es especialmente pertinente para proyectos de recursos naturales porque suelen depender de compras especializadas, obras, supervisión y continuidad financiera; por tanto, fallas en compromiso, caja y control se traducen rápidamente en retrasos, ampliaciones de plazo o paralizaciones.

En paralelo, la literatura de economía pública y gobernanza fiscal introdujo una discusión sobre la ejecución como eficiencia del gasto y calidad institucional. Vito Tanzi enfatizó que la ejecución no debe evaluarse solo por el porcentaje gastado, sino por la eficiencia y por la capacidad institucional de transformar recursos en resultados sin desperdicio ni distorsiones; además, resaltó que debilidades institucionales pueden degradar la calidad de la inversión pública y su impacto en desarrollo (Tanzi, 1994; Tanzi & Davoodi, 1997). Este enfoque cobró particular importancia en países con ingresos provenientes de recursos naturales, donde la disponibilidad de renta no garantiza resultados si la ejecución está mediada por instituciones débiles y procesos ineficientes.

Después, la literatura empírica comparada reforzó el componente de medición de eficiencia y resultados. Sanjeev Gupta y Marijn Verhoeven abordaron la ejecución presupuestal desde el análisis de la eficiencia del gasto, mostrando que niveles altos de gasto no necesariamente se traducen en mejores resultados cuando existen problemas de gestión y gobernanza; su enfoque cuantitativo (fronteras de eficiencia) contribuyó a consolidar la idea de que la ejecución debe juzgarse como “capacidad de convertir insumos financieros en resultados” (Gupta & Verhoeven, 2001). En la misma línea, trabajos de Gupta y coautores sobre países en desarrollo han insistido en que la calidad institucional y la composición del gasto condicionan la efectividad de la inversión

pública (Gupta et al., 2004). Aunque estos autores no se limitan a recursos naturales, su marco resulta directamente aplicable a proyectos ambientales y de manejo de recursos, donde los costos de ineficiencia se reflejan en deterioro ambiental persistente y baja provisión de servicios ecosistémicos.

Más recientemente, la definición de ejecución presupuestal en proyectos (incluidos los de recursos naturales) se integró a la literatura de Public Investment Management (PIM), que observa la ejecución como un eslabón dentro de la cadena que transforma presupuesto en activos públicos. En este campo, el Banco Mundial ha subrayado que la calidad de la ejecución depende de arreglos institucionales, gestión de proyectos, contratación y control, ya que estos determinan si los recursos "se convierten en activos" y no en gasto improductivo (Rajaram et al., 2014). Este enfoque es particularmente relevante para tu variable porque los proyectos de recursos naturales suelen exigir coordinación interinstitucional, adquisiciones técnicas y seguimiento de resultados físicos (calidad de agua, restauración de ecosistemas, control de contaminación), lo cual exige una ejecución presupuestal "más que contable": debe ser ejecutada con capacidad de gestión y control del desempeño.

La discusión entre estas definiciones revela dos tensiones principales. La primera es entre una concepción procedimental-contable (ejecución como etapas de compromiso-verificación-pago) y una concepción orientada a resultados (ejecución como eficiencia e impacto). Premchand y el FMI enfatizan la estructura y los controles que hacen posible la integridad del gasto (Premchand, 1993; Diamond, 1999), mientras que Tanzi y Gupta remarcan que ejecutar no basta si no hay eficiencia y resultados (Tanzi, 1994; Gupta & Verhoeven, 2001). La segunda tensión es entre ejecución como "disciplina y control" y ejecución como "flexibilidad para gestionar", debate donde Schick propone un equilibrio: controles suficientes para asegurar disciplina, pero con

capacidad operativa para no paralizar la entrega de bienes y servicios (Schick, 1998). En proyectos de recursos naturales, esta tensión es decisiva porque controles débiles aumentan riesgos de mala calidad o corrupción, pero controles excesivos y procesos rígidos pueden impedir ejecutar a tiempo, incrementando costos y reduciendo impactos ambientales.

Dentro de la literatura especializada en gestión financiera pública, la definición más aceptada y operativa (por su amplio uso en reforma presupuestaria y por su capacidad de integrar etapas, controles y propósito) es la formulación de Allen Schick, que entiende la ejecución presupuestal como la transformación de autorizaciones presupuestarias en compromisos, obligaciones y pagos, bajo un sistema que asegure disciplina fiscal, eficiencia operativa y orientación a resultados (Schick, 1998). Esta definición es especialmente adecuada para tu estudio porque permite operacionalizar la variable en dimensiones medibles (compromiso, devengado/obligación, pagos, controles y orientación a resultados) y conectarla directamente con proyectos de recursos naturales, donde la ejecución financiera debe reflejarse en entregables físicos y mejoras ambientales verificables.

2.2.5. Dimensiones de Ejecución presupuestal

Allen Schick define la ejecución presupuestal como el conjunto de procesos administrativos y financieros mediante los cuales las autorizaciones presupuestarias aprobadas se transforman en compromisos, obligaciones y pagos efectivos, garantizando que los recursos públicos se utilicen conforme a los objetivos establecidos y dentro de reglas de control fiscal (Schick, 1998). Para el autor, la ejecución no es una fase meramente operativa, sino el núcleo del sistema de gestión del gasto público, pues es allí donde se determina si el presupuesto se convierte realmente en bienes, servicios y activos públicos. En el caso de proyectos vinculados a recursos naturales (que suelen

implicar infraestructura, inversión ambiental y contratos especializados) la ejecución presupuestal es crítica para asegurar que los recursos financieros se traduzcan en resultados tangibles y sostenibles.

Primera dimensión Control del compromiso y disciplina fiscal. Schick (1998) sostiene que una primera dimensión fundamental de la ejecución presupuestal es el control del compromiso del gasto, es decir, el sistema que regula cuándo y cómo una entidad puede asumir obligaciones financieras. Esta dimensión busca evitar el sobreendeudamiento, los compromisos sin respaldo presupuestal y la acumulación de pasivos. Para el autor, un sistema eficaz de control del compromiso asegura que los proyectos (incluidos los de inversión en recursos naturales) solo avancen cuando exista disponibilidad financiera real. La disciplina en esta etapa determina la credibilidad del presupuesto y previene desviaciones fiscales que afectan la continuidad de proyectos.

Segunda dimensión Gestión del flujo de caja y pagos. La segunda dimensión planteada por Schick es la gestión del flujo de caja, que comprende la programación de desembolsos y la administración de liquidez para cumplir con pagos oportunos (Schick, 1998). Según el autor, incluso cuando existe autorización presupuestaria, la falta de planificación de caja puede retrasar la ejecución efectiva de proyectos. En proyectos de inversión, especialmente aquellos de carácter ambiental o extractivo, los retrasos en pagos pueden paralizar obras, generar penalidades contractuales y reducir eficiencia. Por ello, la ejecución presupuestal eficiente requiere coordinación entre presupuesto y tesorería para asegurar continuidad financiera.

Tercera dimensión Sistemas de control y rendición de cuentas. Schick (1998) identifica como tercera dimensión los mecanismos de control interno y auditoría, que permiten verificar que el gasto se realice conforme a la normativa y a los fines previstos. Esta dimensión incluye supervisión administrativa, registros contables

adecuados y evaluación de desempeño. Para el autor, sin sistemas de control efectivos, la ejecución presupuestal pierde transparencia y aumenta el riesgo de ineficiencia o uso indebido de recursos. En el contexto de proyectos de recursos naturales (donde existen montos elevados y riesgos contractuales) el control es esencial para asegurar integridad y cumplimiento de metas físicas y financieras.

Cuarta dimensión Orientación a resultados. Schick (1998) subraya que la ejecución presupuestal moderna debe orientarse hacia el logro de resultados, no solo al cumplimiento formal de reglas financieras. Esto implica vincular el gasto ejecutado con productos y resultados medibles. En proyectos de recursos naturales, esta dimensión se traduce en evaluar si la inversión ejecutada realmente genera mejoras ambientales, infraestructura funcional o beneficios socioeconómicos. Así, la ejecución presupuestal no se limita al porcentaje devengado, sino a la efectividad del gasto en alcanzar objetivos públicos.

Vito Tanzi define la ejecución presupuestal como el proceso mediante el cual los recursos públicos asignados en el presupuesto aprobado se transforman en gasto efectivo, debidamente controlado y orientado a la provisión eficiente de bienes y servicios públicos (Tanzi, 1994). Para el autor, la ejecución del gasto no puede evaluarse únicamente por el nivel de desembolso financiero, sino por la eficiencia con la que los recursos son utilizados para alcanzar objetivos económicos y sociales. En el contexto de países que dependen de recursos naturales, Tanzi sostiene que la calidad de la ejecución presupuestaria es determinante para evitar desperdicio de ingresos fiscales y asegurar que las rentas extractivas se traduzcan en desarrollo sostenible (Tanzi & Davoodi, 1997).

Primera dimensión Eficiencia del gasto público. Una primera dimensión propuesta por Tanzi es la eficiencia del gasto público, entendida como la relación entre

los recursos utilizados y los resultados obtenidos (Tanzi, 1994). Esta dimensión implica evaluar si el gasto ejecutado produce el máximo nivel posible de bienes, servicios o infraestructura con el mínimo costo necesario. En proyectos vinculados a recursos naturales (como infraestructura minera, saneamiento ambiental o inversión energética) la eficiencia requiere control de costos, planificación adecuada y capacidad técnica para evitar sobrecostos y retrasos. Según Tanzi, un alto nivel de ejecución financiera no necesariamente significa eficiencia si los resultados físicos no corresponden al gasto realizado.

Segunda dimensión Calidad institucional y control administrativo. Tanzi y Davoodi (1997) plantean que la calidad institucional es una dimensión esencial para la ejecución presupuestal efectiva. Esta dimensión incluye sistemas de control interno, supervisión financiera, transparencia y mecanismos de rendición de cuentas. Los autores argumentan que debilidades en los sistemas administrativos generan distorsiones en la ejecución del gasto, incrementan riesgos de corrupción y reducen el impacto del presupuesto en el crecimiento económico. En proyectos financiados con ingresos provenientes de recursos naturales, la calidad institucional es particularmente relevante debido a los elevados montos involucrados y a la necesidad de garantizar que las rentas se transformen en activos productivos.

Tercera dimensión Composición y priorización del gasto. Otra dimensión identificada por Tanzi (1994) es la composición del gasto, que se refiere a cómo se distribuyen los recursos entre diferentes sectores y tipos de inversión. Para el autor, la ejecución presupuestal no solo debe evaluarse por cuánto se gasta, sino por cómo se priorizan los recursos. En el ámbito de proyectos de recursos naturales, una adecuada composición del gasto implica orientar la ejecución hacia inversiones de capital productivo, infraestructura sostenible y fortalecimiento institucional. Una mala

priorización puede generar desequilibrios fiscales y limitar el impacto de los recursos en el desarrollo regional.

Cuarta dimensión Sostenibilidad fiscal. Tanzi (1994) destaca la importancia de la sostenibilidad fiscal como dimensión vinculada a la ejecución presupuestal. Esta implica que el gasto ejecutado debe mantenerse dentro de límites compatibles con la estabilidad macroeconómica y la capacidad financiera del Estado. En países con ingresos volátiles derivados de recursos naturales, una ejecución presupuestaria sin disciplina fiscal puede provocar ciclos de expansión y contracción del gasto que afectan la continuidad de proyectos. Por ello, la sostenibilidad es un criterio central para evaluar la calidad de la ejecución presupuestal.

Sanjeev Gupta define la ejecución presupuestal, en el marco de la gestión del gasto público, como el proceso mediante el cual los recursos asignados por el presupuesto se transforman en bienes, servicios e infraestructura pública, cuya eficiencia puede evaluarse a partir de la relación entre insumos financieros y resultados sociales obtenidos (Gupta & Verhoeven, 2001). Para el autor, la ejecución presupuestaria no debe medirse únicamente por el nivel de desembolso alcanzado, sino por la capacidad del Estado para convertir el gasto en mejoras tangibles en indicadores económicos y sociales. En países con ingresos provenientes de recursos naturales, Gupta sostiene que la calidad de la ejecución del gasto es determinante para evitar la llamada “maldición de los recursos” y garantizar que las rentas extractivas se traduzcan en desarrollo sostenible (Gupta, Clements, Pivovarsky, & Tiongson, 2004).

Primera dimensión Eficiencia técnica del gasto. Gupta y Verhoeven (2001) proponen como primera dimensión la eficiencia técnica del gasto público, entendida como la capacidad de producir el máximo nivel de resultados con un conjunto determinado de recursos financieros. Esta dimensión se evalúa mediante técnicas

cuantitativas como el Data Envelopment Analysis (DEA), que permite comparar unidades (países o regiones) en términos de insumos y productos. En el contexto de proyectos financiados con recursos naturales, la eficiencia técnica implica que el presupuesto ejecutado genere infraestructura funcional, servicios públicos de calidad y mejoras socioeconómicas proporcionales al gasto realizado. Cuando la eficiencia técnica es baja, el gasto no se traduce adecuadamente en resultados, evidenciando problemas de gestión o capacidades limitadas.

Segunda dimensión Calidad institucional y gobernanza. Una segunda dimensión central en los trabajos de Gupta es la calidad institucional, la cual incluye factores como control de la corrupción, transparencia, sistemas de supervisión y capacidad administrativa (Gupta et al., 2004). Los autores sostienen que la eficiencia del gasto está estrechamente vinculada a la fortaleza de las instituciones encargadas de administrar los recursos. En países dependientes de ingresos extractivos, la debilidad institucional puede generar sobreinversión ineficiente, retrasos en proyectos y uso inadecuado de fondos públicos. Por tanto, la ejecución presupuestal eficiente requiere no solo disponibilidad de recursos, sino sistemas administrativos robustos que aseguren integridad y orientación a resultados.

Tercera dimensión Composición y asignación del gasto público. Gupta et al. (2004) también destacan la composición del gasto público como dimensión relevante para evaluar la ejecución presupuestal. Esta dimensión se refiere a cómo se distribuyen los recursos entre gasto corriente e inversión pública, así como entre sectores prioritarios. Según los autores, en economías con abundantes recursos naturales, la mala asignación del gasto (por ejemplo, priorizando subsidios ineficientes sobre inversión productiva) puede reducir el impacto del presupuesto en el crecimiento y el bienestar. Por ello, la ejecución presupuestal debe evaluarse considerando si los recursos se

orientan hacia proyectos estratégicos que generen activos duraderos y desarrollo sostenible.

Cuarta dimensión Impacto en crecimiento y desarrollo. Gupta et al. (2004) subrayan que la ejecución presupuestal debe analizarse en función de su impacto en el crecimiento económico y la reducción de pobreza. Esta dimensión evalúa si el gasto ejecutado produce efectos positivos en indicadores macroeconómicos y sociales. En proyectos vinculados a recursos naturales, esta perspectiva es crucial, ya que el objetivo final de ejecutar presupuesto no es simplemente gastar, sino transformar las rentas extractivas en mejoras estructurales del desarrollo regional y nacional. Así, la ejecución presupuestal eficiente es aquella que combina disciplina financiera, eficiencia técnica y resultados sostenibles.

2.2.6. Importancia de la Ejecución presupuestal

La ejecución presupuestal de los proyectos de recursos naturales constituye un componente estratégico del desempeño del Estado, especialmente en economías donde una parte significativa de los ingresos fiscales proviene de actividades extractivas o del aprovechamiento de recursos ambientales. En términos generales, la ejecución presupuestal representa el proceso mediante el cual las asignaciones aprobadas en el presupuesto se convierten en compromisos, obligaciones y pagos efectivos que permiten materializar bienes, servicios e infraestructura pública (Schick, 1998). Su importancia radica en que es la fase donde el presupuesto deja de ser una decisión normativa para transformarse en resultados concretos; por tanto, la calidad de la ejecución determina si los recursos financieros efectivamente generan valor público.

Desde la perspectiva de la gestión financiera pública, la ejecución presupuestal es crucial para garantizar la disciplina fiscal, la credibilidad del presupuesto y la continuidad de los proyectos de inversión (Premchand, 1993). En el caso de proyectos

vinculados a recursos naturales (como infraestructura ambiental, remediación de pasivos, gestión hídrica o inversiones en energía) la adecuada ejecución asegura que los recursos se utilicen conforme a los objetivos aprobados y dentro de límites sostenibles. Una ejecución deficiente puede traducirse en retrasos, sobrecostos, paralizaciones y deterioro de la confianza institucional, afectando no solo la eficiencia financiera sino también los impactos ambientales y sociales.

Asimismo, la literatura económica ha demostrado que la mera asignación de recursos no garantiza resultados si no existe una ejecución eficiente y bien gestionada. Gupta y Verhoeven (2001) evidenciaron que mayores niveles de gasto público no necesariamente se traducen en mejores resultados sociales cuando existen debilidades en la gestión administrativa. Esta conclusión es particularmente relevante en el ámbito de los recursos naturales, donde los ingresos extraordinarios pueden generar expansión del gasto sin asegurar mejoras proporcionales en infraestructura o bienestar. En esa línea, Tanzi y Davoodi (1997) argumentan que la calidad institucional y los sistemas de control influyen directamente en la efectividad de la inversión pública, especialmente en contextos donde los recursos naturales representan una fuente importante de ingresos fiscales.

La importancia de la ejecución presupuestal también se relaciona con la sostenibilidad del desarrollo. En países ricos en recursos naturales, una gestión ineficiente del gasto puede contribuir a la denominada “maldición de los recursos”, fenómeno en el cual la abundancia de ingresos extractivos no se traduce en crecimiento sostenido ni reducción de pobreza (Gupta et al., 2004). La ejecución presupuestal eficiente permite que las rentas provenientes de recursos naturales se conviertan en activos productivos, infraestructura ambiental sostenible y fortalecimiento institucional, evitando ciclos de gasto improductivo o volátil. En este sentido, la

ejecución no solo es un proceso técnico-administrativo, sino un mecanismo clave para transformar rentas temporales en beneficios estructurales de largo plazo.

Así, la ejecución presupuestal adquiere relevancia en términos de gobernanza y rendición de cuentas. Schick (1998) sostiene que los sistemas de control durante la ejecución (incluyendo supervisión del compromiso, gestión del flujo de caja y auditoría) son esenciales para preservar la integridad del gasto y reducir riesgos de corrupción. En proyectos de recursos naturales, donde los montos de inversión suelen ser elevados y técnicamente complejos, la existencia de procesos de ejecución transparentes y controlados fortalece la confianza ciudadana y la legitimidad institucional. Por tanto, la ejecución presupuestal eficiente no solo impacta en resultados físicos y financieros, sino también en la calidad de la gobernanza pública.

En síntesis, la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales es fundamental porque determina la transformación efectiva de recursos fiscales en bienes públicos, condiciona la eficiencia y sostenibilidad del gasto, influye en el desarrollo económico y ambiental, y fortalece la legitimidad institucional. Sin una ejecución adecuada, incluso los presupuestos más ambiciosos pierden capacidad de generar impacto, lo que convierte a esta variable en un eje central para el análisis del desempeño del sector público.

2.3. Definición de términos básicos

2.3.1. Capacidad estatal

La capacidad estatal es la habilidad del Estado para formular e implementar políticas públicas y hacer cumplir normas de manera efectiva dentro de su territorio (Fukuyama, 2013).

2.3.2. Capacidad administrativa

La capacidad administrativa se refiere al conjunto de recursos humanos, organizacionales y procedimentales que permiten a las instituciones públicas diseñar e implementar políticas de forma eficaz y orientada a resultados (Pollitt & Bouckaert, 2017).

2.3.3. Capacidad técnica

La capacidad técnica comprende las habilidades profesionales, conocimientos especializados y competencias que poseen los funcionarios públicos para ejecutar tareas específicas dentro de la administración pública (Grindle, 1996).

2.3.4. Ejecución presupuestal

La ejecución presupuestal es el proceso mediante el cual las autorizaciones presupuestarias aprobadas se transforman en compromisos, obligaciones y pagos efectivos dentro de un sistema de control fiscal (Schick, 1998).

2.3.5. Gestión financiera pública (Public Financial Management – PFM)

La gestión financiera pública es el conjunto de leyes, sistemas y procesos utilizados por los gobiernos para movilizar ingresos, asignar recursos, ejecutar presupuestos y asegurar control y rendición de cuentas del gasto público (Premchand, 1993).

2.3.6. Eficiencia del gasto público

La eficiencia del gasto público se refiere a la capacidad del gobierno para obtener el máximo nivel posible de resultados sociales y económicos a partir de un determinado volumen de recursos financieros (Gupta & Verhoeven, 2001).

2.3.7. Contratación pública

La contratación pública es el proceso mediante el cual las entidades gubernamentales adquieren bienes, servicios y obras necesarias para el cumplimiento

de sus funciones, bajo principios de competencia, transparencia y eficiencia (Thai, 2001).

2.3.8. Disciplina fiscal

La disciplina fiscal es el conjunto de reglas y prácticas destinadas a garantizar que el gasto público se mantenga dentro de límites compatibles con la estabilidad macroeconómica y la sostenibilidad financiera (Tanzi, 1994).

2.3.9. Rendición de cuentas (Accountability)

La rendición de cuentas es la obligación de los funcionarios públicos de explicar y justificar sus decisiones y el uso de recursos ante instancias de control y ante la ciudadanía (Bovens, 2007).

2.3.10. Gestión por resultados

La gestión por resultados es un enfoque de administración pública que orienta la planificación, ejecución y evaluación del gasto hacia el logro de productos y resultados medibles, más allá del simple cumplimiento de procedimientos formales (Pollitt & Bouckaert, 2017).

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre la gestión administrativa con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025.

2.4.2. Hipótesis específicas

a. Existe relación significativa entre la capacidad técnica del personal con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025.

b. Existe relación significativa entre los mecanismos de contratación con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025.

c. Existe relación significativa entre la eficiencia de procesos administrativos con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025.

2.5. Identificación de variables

2.5.1 Variable 1

Gestión administrativa

Dimensiones:

Capacidad técnica del personal

Mecanismos de contratación

Eficiencia de Procesos administrativos

2.5.2 Variable 2

Ejecución presupuestal

Dimensiones:

Disciplina y control del compromiso presupuestal

Gestión del flujo de caja y pagos

Eficiencia técnica del gasto

Orientación a resultados y sostenibilidad

2.6. Definición operacional de variables e indicadores

Tabla 1. *Operacionalización de la variable Gestión Administrativa*

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala	Instrumento
Conjunto de procesos mediante los cuales las instituciones públicas organizan, coordinan y gestionan recursos humanos, procedimientos administrativos y mecanismos de gestión con el fin de mejorar el desempeño institucional y lograr los objetivos organizacionales de manera eficiente (Pollitt, 2013; Pollitt & Bouckaert, 2017).	La gestión administrativa se midió a través de la percepción de los funcionarios respecto a la capacidad técnica del personal, los mecanismos de contratación y la eficiencia de los procesos administrativos en la institución.	1. Capacidad técnica del personal	- Nivel de formación académica y experiencia profesional en gestión pública. - Programas de capacitación, actualización y competencias técnicas para la gestión administrativa.	Totalmente en desacuerdo = 1 En desacuerdo = 2 Indiferente = 3 De acuerdo = 4 Totalmente de acuerdo = 5	**Cuestionario estructurado** de Gestión administrativa
		2. Mecanismos de contratación	- Planificación y transparencia en los procesos de las contrataciones. - Cumplimiento de normas y eficiencia en los procedimientos de contratación pública.		
		3. Eficiencia de los procesos administrativos	- Simplificación y tiempo de ejecución de procedimientos administrativos. - Coordinación entre áreas administrativas y Uso eficiente de los recursos institucionales.		

Nota. Basado en las dimensiones propuestas por Pollitt, 2013; Pollitt & Bouckaert, 2017.

Tabla 2. *Operacionalización de la variable Ejecución Presupuestal*

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala	Instrumento
Es el proceso mediante el cual las asignaciones presupuestarias aprobadas se transforman en compromisos, obligaciones y pagos efectivos, bajo sistemas de control fiscal, eficiencia técnica y orientación a resultados, garantizando que los recursos públicos se conviertan en bienes, servicios e impactos sostenibles (Schick, 1998; Tanzi, 1994; Gupta et al., 2004).	Se midió mediante encuesta tipo Likert aplicada al personal administrativo del Gobierno Regional de Pasco vinculado a proyectos de recursos naturales, evaluando la percepción sobre disciplina presupuestal, eficiencia técnica y orientación a resultados.	1. Disciplina y control del compromiso presupuestal	- Cumplimiento del marco presupuestal aprobado. - Control del gasto comprometido.	Escala ordinal tipo Likert (1 = Nunca / 5 = Siempre Totalmente en desacuerdo = 1 En desacuerdo = 2 Indiferente = 3 De acuerdo = 4 Totalmente de acuerdo = 5)	**Cuestionario estructurado** de Eficiencia administrativa.
		2. Gestión del flujo de caja y pagos	- Oportunidad en pagos. - Coordinación presupuesto - tesorería.		
		3. Eficiencia técnica del gasto	- Relación avance físico-financiero - Control de costos.		
		4. Orientación a resultados y sostenibilidad	- Cumplimiento de objetivos ambientales - Evaluación y seguimiento de impacto		

Nota. Basado en las dimensiones propuestas por Schick, 1998; Tanzi, 1994; Gupta et al., 2004.

CAPITULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

La investigación fue de tipo básica, porque busca incrementar evidencia empírica útil para mejorar la gestión pública regional, vinculando factores institucionales (capacidad técnica, contratación y procesos) con el desempeño de la ejecución presupuestal en proyectos de recursos naturales, con el propósito de orientar decisiones de mejora en el Gobierno Regional de Pasco (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

El estudio fue de nivel correlacional, que me permitió determinar el grado de relación que hay entre las variables. De acuerdo con Hernández et al. (2014), el método correlacional es apropiado cuando se busca identificar asociaciones entre variables sin establecer relaciones de causalidad.

3.2. Nivel de investigación

La investigación corresponde al nivel correlacional. De acuerdo con Hernández et al. (2014) el nivel correlacional busca conocer la relación o grado de asociación entre variables. Por ello se aplica al estudio de la relación entre Gestión administrativa y

Ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Pasco 2025 para examinar su asociación sin manipular variables.

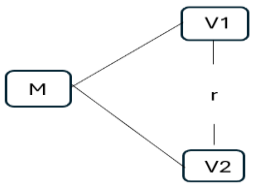
3.3. Métodos de investigación

La investigación se desarrolla bajo el método hipotético-deductivo, el cual parte de la formulación de hipótesis derivadas del marco teórico para posteriormente contrastarlas con la realidad mediante la recolección y análisis de datos. Este método permite establecer relaciones entre las variables de estudio mediante procedimientos estadísticos, verificando si las hipótesis planteadas se cumplen en el contexto analizado. De acuerdo con Bunge (2004), el método hipotético-deductivo consiste en formular hipótesis derivadas de teorías y contrastarlas empíricamente mediante la observación y el análisis de datos.

3.4. Diseño de investigación

El diseño fue no experimental, transversal y correlacional, ya que las variables no se manipularon intencionalmente y se observaron tal como ocurren en un único momento (año fiscal 2025), para estimar asociaciones entre la variable institucional y la ejecución presupuestal (Shadish, Cook, & Campbell, 2002).

Figura 1. *Diseño correlacional de las variables*



Nota. Elaboración propia

Donde:

M = Muestra

V1 = Gestión administrativa

V2 = Ejecución presupuestal

r = Correlación

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

La población estuvo conformada por el personal administrativo y técnico del Gobierno Regional de Pasco vinculado a la gestión de proyectos de recursos naturales y a los procesos presupuestales y administrativos asociados (presupuesto, logística/abastecimiento, administración, tesorería/contabilidad, unidades ejecutoras y áreas usuarias), dado que su desempeño y prácticas organizacionales se relacionan con la implementación de políticas y proyectos (Fukuyama, 2013).

3.5.2. Muestra

La muestra fue de un total de 57 involucrados por la totalidad del personal administrativo vinculado a las áreas y actividades relacionadas con la gestión administrativa, la ejecución presupuestal y los proyectos de recursos naturales, debido a que se trata de una población accesible y delimitada. El muestreo utilizado es el no probabilístico por conveniencia, ya que los participantes fueron seleccionados de acuerdo con criterios previamente establecidos, considerando su participación y conocimiento en los procesos objeto de estudio. (Palinkas et al., 2015).

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnica

Se utilizó la técnica de encuesta mediante un cuestionario estructurado tipo Likert para medir percepciones sobre capacidad técnica, contratación y eficiencia administrativa, complementada con análisis documental de reportes y registros de ejecución presupuestal (por ejemplo, compromisos, devengados y pagos) para caracterizar el desempeño financiero de los proyectos; esta combinación permitió captar tanto componentes perceptuales como evidencia administrativa (Bowling, 2014).

3.6.2. Instrumento

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario estructurado, diseñado para medir las variables gestión administrativa y ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco. Dicho cuestionario fue aplicado de manera digital mediante un formulario en línea y estuvo conformado por ítems cerrados organizados en escalas tipo Likert de cinco categorías de respuesta, lo que permitió obtener información cuantificable sobre las percepciones de los participantes respecto a las dimensiones evaluadas. En la variable gestión administrativa se consideraron aspectos relacionados con la capacidad técnica del personal, los mecanismos de contratación y la eficiencia de los procesos administrativos; mientras que en la variable ejecución presupuestal se recogió información vinculada al cumplimiento, oportunidad y nivel de ejecución de los recursos asignados a los proyectos de recursos naturales. Según Aiken (2003), la escala Likert es adecuada para evaluar actitudes, percepciones y opiniones de manera consistente y estadísticamente analizable. Asimismo, Tamayo (2003) sostiene que el cuestionario constituye un instrumento eficaz para obtener información homogénea y sistemática en investigaciones de enfoque cuantitativo.

3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación

3.7.1. Selección de los Instrumentos de Investigación

Los cuestionarios utilizados en la presente investigación fueron seleccionados y construidos tomando como referencia las dimensiones teóricas establecidas en la sección revisión de la literatura. En particular, la estructura de los instrumentos responde a las dimensiones conceptuales propuestas para las variables Gestión administrativa y Ejecución presupuestal en dicha sección, de modo que cada ítem corresponde a un indicador operacional derivado de esas dimensiones teóricas. La

selección permitio asegurar que los cuestionarios permitan medir de forma adecuada y específica las manifestaciones observables de cada variable en el contexto empírico de la investigación.

3.7.2. Validación de los Instrumentos de Investigación

La validez de contenido de los cuestionarios se verificó a través del juicio de expertos. Un panel de especialistas evaluó la pertinencia, coherencia y claridad de los ítems incluidos en los instrumentos, considerando su adecuación a las dimensiones teóricas y su redacción para la población objeto de estudio. El proceso de evaluación se orientó a identificar ítems redundantes, ambigüedades semánticas y vacíos en la cobertura de las dimensiones, para proceder a las correcciones necesarias antes de la aplicación piloto y la aplicación definitiva. Los resultados detallados del proceso de validación mediante juicio de expertos, incluidos los comentarios de los especialistas y las versiones finales de los instrumentos, se presentan en los anexos del estudio.

3.7.3. Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación

Para evaluar la consistencia interna de los instrumentos se empleó el coeficiente alfa de Cronbach. La interpretación de los valores obtenidos se efectuó conforme a la escala de interpretación que a continuación se presenta.

Tabla 3. *Escala de interpretación Alfa de Cronbach*

Intervalo del coeficiente Alfa de Cronbach	Valoración de fiabilidad de los cuestionarios
[0 ; 0,5[	No confiable
[0,5 ; 0,6[	Muy baja confiabilidad
[0,6 ; 0,7[	Baja confiabilidad
[0,7 ; 0,8[	Moderada
[0,8 ; 0,9[	Adecuada
[0,9 ; 1]	Satisfactorio

Nota. Recuperado de Borg W. R. y Gall M. D. (1983). Educational research: an introduction

La tabla 3 permite clasificar el nivel de confiabilidad de un instrumento en función del valor numérico del coeficiente alfa de Cronbach: valores más altos indican mayor consistencia interna entre los ítems que componen la escala, según los intervalos definidos.

A continuación, se presentan las tablas de confiabilidad por variable; en ellas se consignan el número de ítems evaluados, el valor del coeficiente alfa de Cronbach obtenido y su interpretación de acuerdo con la Tabla 3.

Tabla 4. *Confiabilidad de la variable: Gestión Administrativa*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,941	12

Nota. Elaboración propia Stata 17

El valor del alfa de Cronbach para la escala correspondiente a Gestión Administrativa es 0.941, calculado a partir de 12 ítems. Según la escala de interpretación presentada en la Tabla 3, este valor se ubica en el intervalo [0,9 ; 1[, por lo que la fiabilidad interna de la escala se clasifica como "Satisfactorio".

Tabla 5. *Confiabilidad de la variable: Ejecución Presupuestal*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,926	12

Nota. Elaboración propia Stata 17

El valor del alfa de Cronbach para la escala correspondiente a Ejecución Presupuestal es 0.926, calculado a partir de 16 ítems. Según la Tabla 3, este valor cae también en el intervalo [0,9 ; 1[, por lo que la fiabilidad interna de dicha escala se clasifica como "Satisfactorio".

3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Los datos se procesaron mediante depuración, codificación y tabulación en una base estadística; luego se realizó análisis descriptivo (frecuencias, medias y dispersión) y análisis inferencial para estimar asociaciones entre variables, siguiendo procedimientos estándar de investigación cuantitativa aplicada (Field, 2018).

3.9. Tratamiento estadístico

3.9.1. Estadística Descriptiva

Para el análisis se empleó estadística descriptiva con el objetivo de describir el comportamiento de las variables Gestión administrativa y Ejecución presupuestal. Se utilizó análisis porcentual para construir tablas de distribución de frecuencias y gráficos estadísticos que permiten observar la distribución de los resultados de cada variable y sus dimensiones. Los datos recolectados fueron organizados, depurados y codificados, y posteriormente procesados mediante el software Stata 17, donde se generaron tablas y gráficos que facilitan la interpretación de los resultados.

3.9.2. Estadística Inferencial

Para contrastar las hipótesis se aplicó estadística inferencial; se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman para evaluar la relación entre Gestión administrativa y Ejecución presupuestal. Las pruebas de hipótesis se realizaron con un nivel de significancia de 5% ($\alpha = 0.05$), permitiendo determinar relaciones estadísticamente significativas y estimar parámetros poblacionales a partir de la muestra.

3.10. Orientación ética, filosófica y epistémica

La investigación se desarrollaró bajo principios de ética en investigación con personas: participación voluntaria, consentimiento informado, confidencialidad y uso

de datos únicamente con fines académicos, minimizando cualquier riesgo para los participantes y resguardando la integridad del proceso científico (Israel & Hay, 2006).

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo

Se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach para evaluar la confiabilidad de los cuestionarios de Gestión administrativa y Ejecución presupuestal, los cuales fueron aplicados a 57 participantes del Gobierno Regional. Las encuestas fueron entregadas directamente o, cuando fue necesario, leídas y registradas por el investigador. Posteriormente, los datos fueron ingresados en Excel 2019, organizados según ítems, variables y dimensiones, e importados a Stata 17 en el sistema operativo Windows 10 para su procesamiento estadístico.

4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados

Tras la recopilación de datos realizada en el trabajo de campo, en esta sección se procede a la presentación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos. Los hallazgos se muestran mediante tablas de frecuencia y gráficos de barras, organizados por cada variable y por cada dimensión correspondiente. En particular, los resultados se presentan para: Gestión administrativa y sus dimensiones, así como para Ejecución presupuestal y sus dimensiones. Para cada caso se indica el título de la tabla y de la

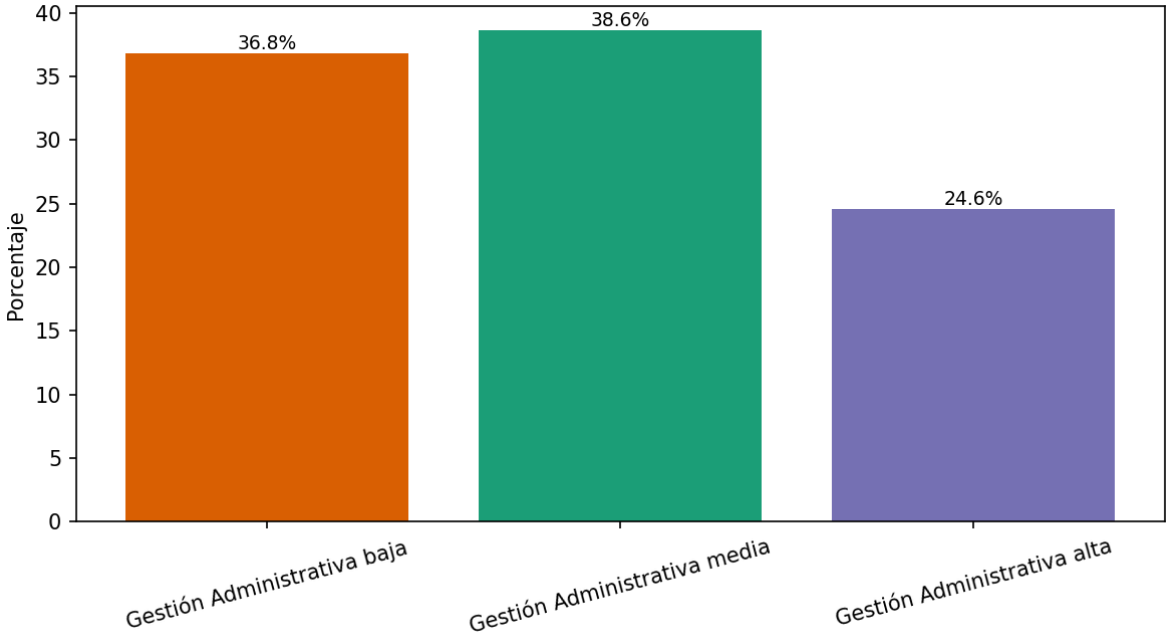
figura asociada, se expone el análisis de frecuencias y se interpreta la distribución de los niveles bajo, medio y alto en la población estudiada.

Tabla 6. *Gestión administrativa*

	N	%
Gestión Administrativa baja	21	36.84%
Gestión Administrativa media	22	38.6%
Gestión Administrativa alta	14	24.56%

Nota. Elaboración propia mediante el programa Stata 17

Figura 2. *Gestión administrativa*



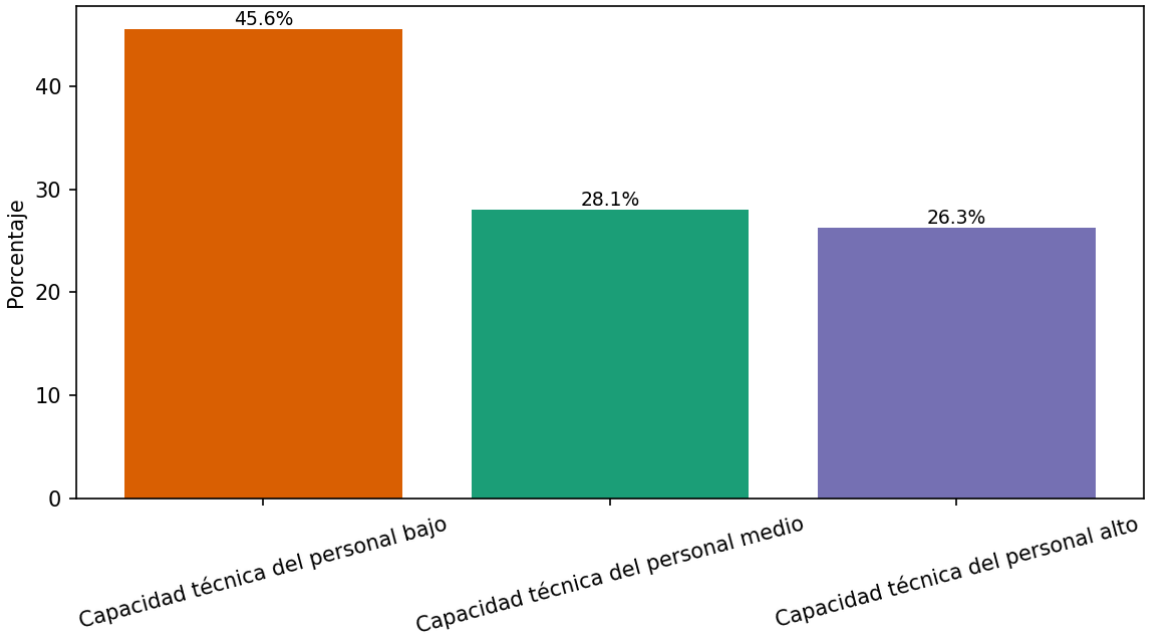
En base a la tabla y figura correspondiente se percibe que la distribución de los niveles en la variable Gestión Administrativa presenta las siguientes frecuencias: Gestión Administrativa baja f = 21 (36.84%); Gestión Administrativa media f = 22 (38.60%); Gestión Administrativa alta f = 14 (24.56%). La presencia mayoritaria en el nivel medio, junto con una proporción importante en el nivel bajo, sugiere que la gestión administrativa en la población estudiada tiende a ubicarse en un punto intermedio de desempeño, con margen de mejora para elevar la proporción en el nivel alto.

Tabla 7. *Dimensión Capacidad técnica del personal*

	N	%
Capacidad técnica del personal bajo	26	45.61%
Capacidad técnica del personal medio	16	28.07%
Capacidad técnica del personal alto	15	26.32%

Nota. Elaboración propia mediante el programa Stata 17

Figura 3. *Dimensión Capacidad técnica del personal*



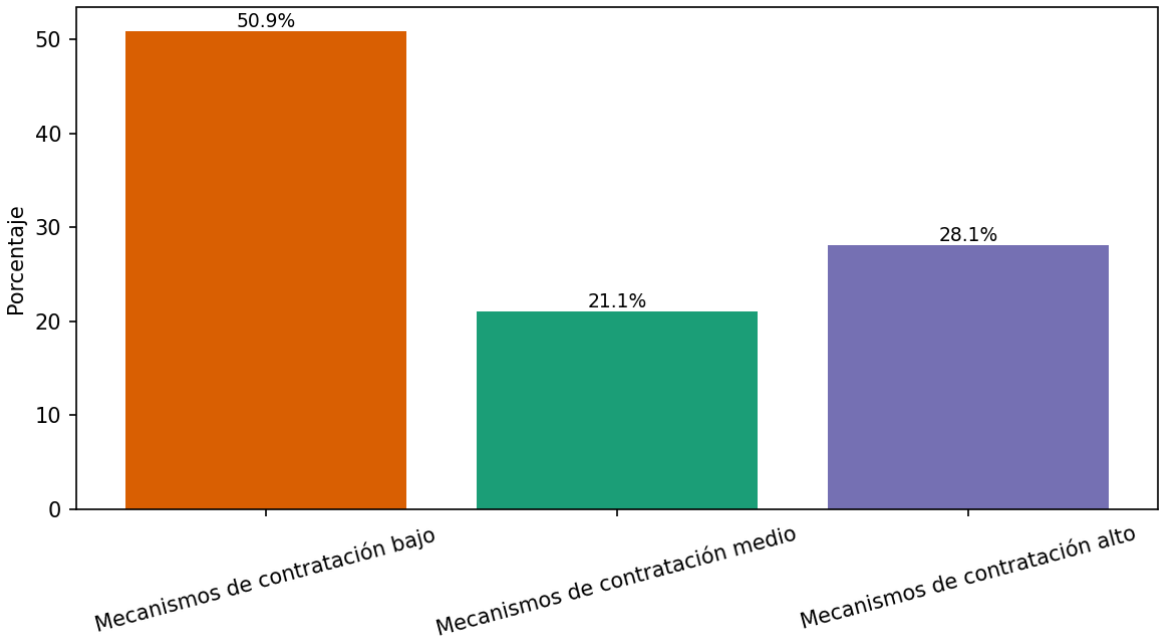
En base a la tabla y figura correspondiente se percibe que las frecuencias son: Capacidad técnica del personal bajo f = 26 (45.61%); medio f = 16 (28.07%); alto f = 15 (26.32%). La predominancia del nivel bajo indica una limitada capacidad técnica del personal en la muestra, lo que sugiere la necesidad de fortalecimiento técnico mediante formación o procesos de desarrollo profesional para mejorar el desempeño de esta dimensión.

Tabla 8. *Dimensión Mecanismos de contratación*

	N	%
Mecanismos de contratación bajo	29	50.88%
Mecanismos de contratación medio	12	21.05%
Mecanismos de contratación alto	16	28.07%

Nota. Elaboración propia mediante el programa Stata 17

Figura 4. *Dimensión Mecanismos de contratación*



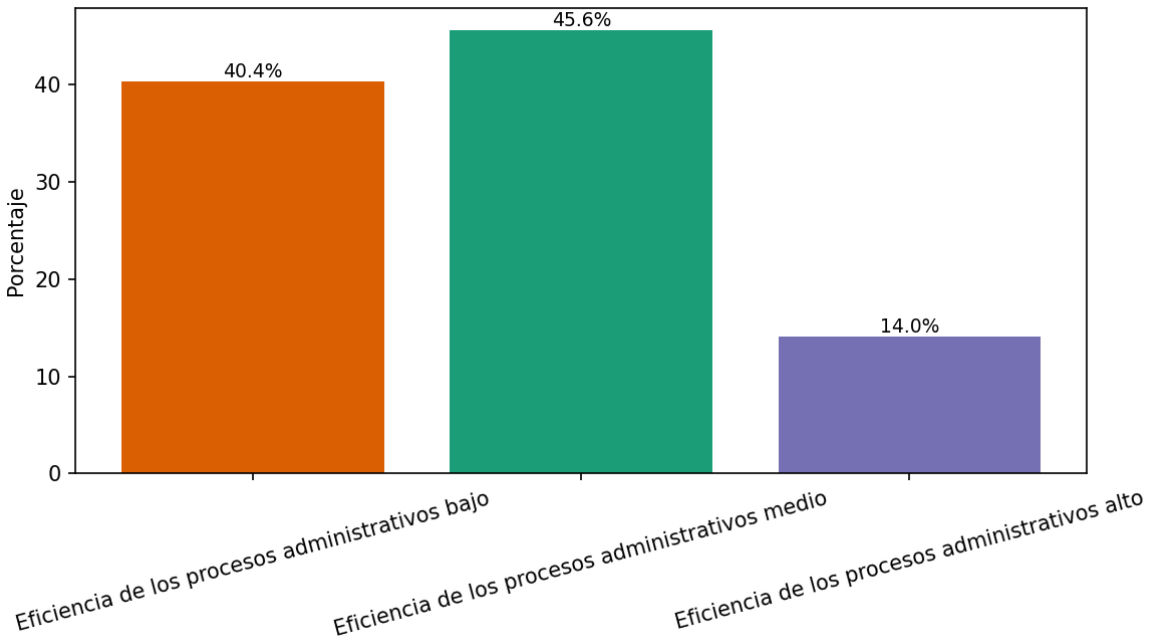
En base a la tabla y figura correspondiente se percibe que las frecuencias son: Mecanismos de contratación bajo f = 29 (50.88%); medio f = 12 (21.05%); alto f = 16 (28.07%). Más de la mitad de la muestra se sitúa en el nivel bajo, lo que sugiere debilidades en los mecanismos de contratación en la población estudiada y la necesidad de revisar procedimientos y capacidades para garantizar procesos contractuales más eficaces y transparentes.

Tabla 9. *Dimensión Eficiencia de los procesos administrativos*

	N	%
Eficiencia de los procesos administrativos bajo	23	40.35%
Eficiencia de los procesos administrativos medio	26	45.61%
Eficiencia de los procesos administrativos alto	8	14.04%

Nota. Elaboración propia mediante el programa Stata 17

Figura 5. *Dimensión Eficiencia de los procesos administrativos*



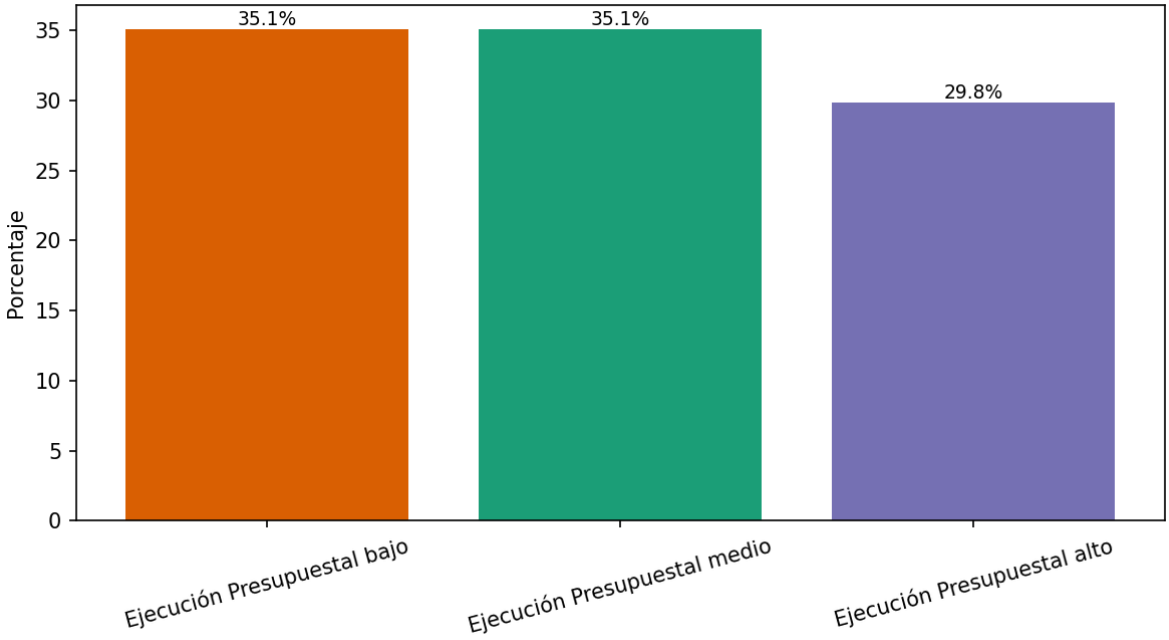
En base a la tabla y figura correspondiente se percibe que las frecuencias son: Eficiencia de los procesos administrativos bajo f = 23 (40.35%); medio f = 26 (45.61%); alto f = 8 (14.04%). La concentración en el nivel medio, con una proporción significativa en el nivel bajo y escasa presencia en el nivel alto, indica que la eficiencia de los procesos administrativos es moderada en la población, con oportunidades claras para optimizar procedimientos y aumentar la proporción de casos en el nivel alto.

Tabla 10. *Ejecución presupuestal*

	N	%
Ejecución Presupuestal bajo	20	35.09%
Ejecución Presupuestal medio	20	35.09%
Ejecución Presupuestal alto	17	29.82%

Nota. Elaboración propia mediante el programa Stata 17

Figura 6. *Ejecución presupuestal*



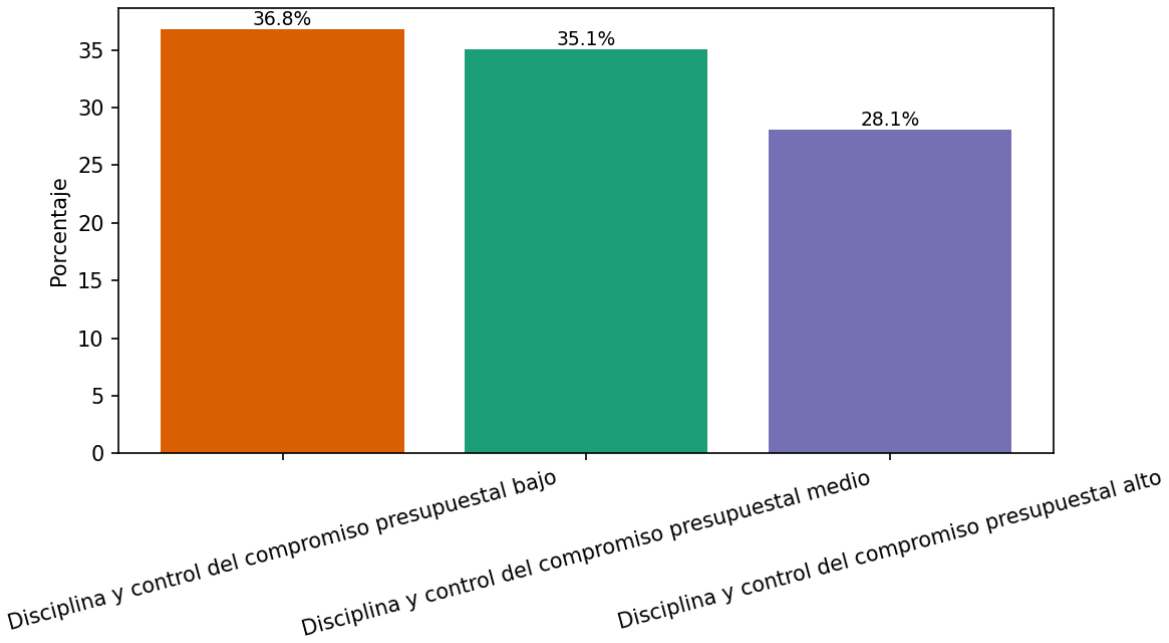
En base a la tabla y figura correspondiente se percibe que las frecuencias son: Ejecución Presupuestal bajo f = 20 (35.09%); medio f = 20 (35.09%); alto f = 17 (29.82%). La distribución equilibrada entre los niveles bajo y medio indica que la ejecución presupuestal se sitúa mayoritariamente en niveles inferiores a la excelencia, con una proporción notable en nivel alto; esto sugiere una heterogeneidad en las prácticas presupuestarias que podría requerir intervenciones diferenciadas según unidades o procesos.

Tabla 11. *Dimensión Disciplina y control del compromiso presupuestal*

	N	%
Disciplina y control del compromiso presupuestal bajo	21	36.84%
Disciplina y control del compromiso presupuestal medio	20	35.09%
Disciplina y control del compromiso presupuestal alto	16	28.07%

Nota. Elaboración propia mediante el programa Stata 17

Figura 7. *Dimensión Disciplina y control del compromiso presupuestal*



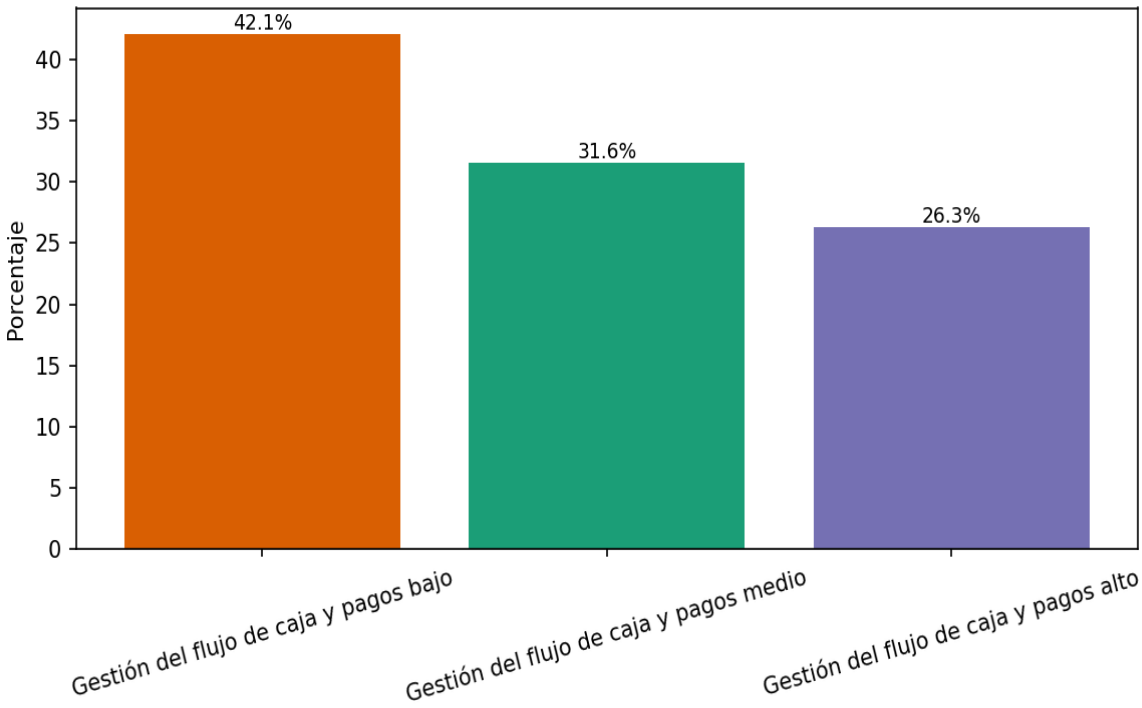
En base a la tabla y figura correspondiente se percibe que las frecuencias son: Disciplina y control del compromiso presupuestal bajo f = 21 (36.84%); medio f = 20 (35.09%); alto f = 16 (28.07%). La ligera predominancia del nivel bajo sugiere que la disciplina y el control del compromiso presupuestal requieren atención para promover mayor cumplimiento y control, aunque existe un grupo relevante en niveles medio y alto que puede apoyar buenas prácticas.

Tabla 12. *Dimensión Gestión del flujo de caja y pagos*

	N	%
Gestión del flujo de caja y pagos bajo	24	42.11%
Gestión del flujo de caja y pagos medio	18	31.58%
Gestión del flujo de caja y pagos alto	15	26.32%

Nota. Elaboración propia mediante el programa Stata 17

Figura 8. *Dimensión Gestión del flujo de caja y pagos*



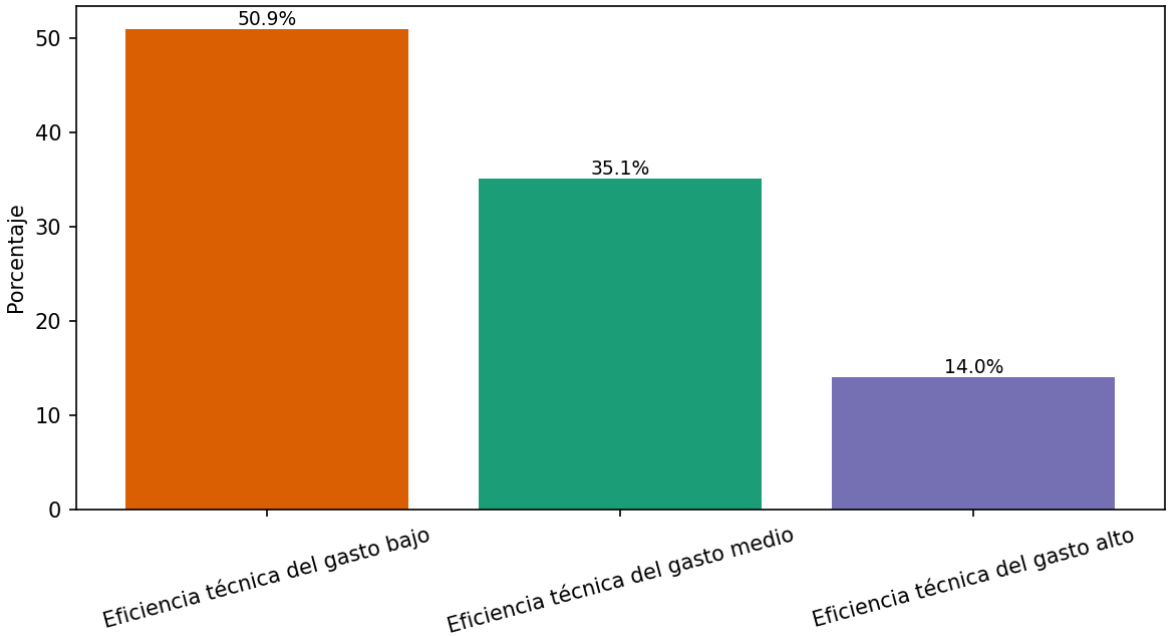
En base a la tabla y figura correspondiente se percibe que las frecuencias son: Gestión del flujo de caja y pagos bajo f = 24 (42.11%); medio f = 18 (31.58%); alto f = 15 (26.32%). La mayoría en nivel bajo indica problemas relativos en la gestión del flujo de caja y pagos, lo que puede afectar liquidez operativa y cumplimiento de obligaciones; se requiere fortalecer procedimientos de tesorería y control de pagos.

Tabla 13. *Dimensión Eficiencia técnica del gasto*

	N	%
Eficiencia técnica del gasto bajo	29	50.88%
Eficiencia técnica del gasto medio	20	35.09%
Eficiencia técnica del gasto alto	8	14.04%

Nota. Elaboración propia mediante el programa Stata 17

Figura 9. *Dimensión Eficiencia técnica del gasto*



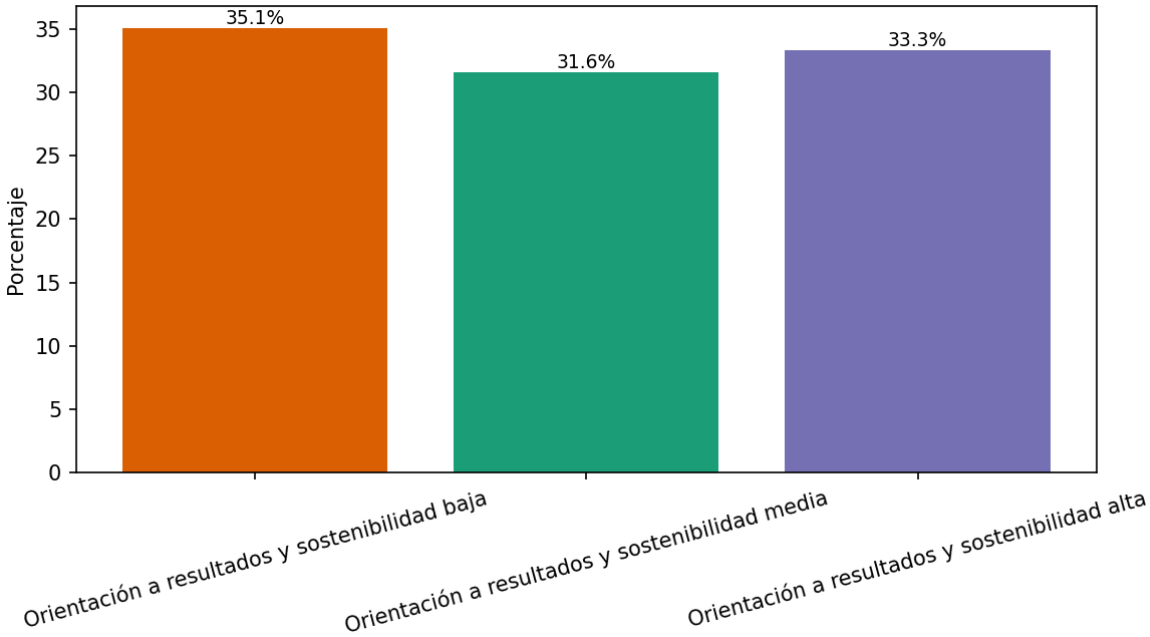
En base a la tabla y figura correspondiente se percibe que las frecuencias son: Eficiencia técnica del gasto bajo f = 29 (50.88%); medio f = 20 (35.09%); alto f = 8 (14.04%). La predominancia del nivel bajo evidencia limitaciones importantes en la eficiencia técnica del gasto en la población, lo que sugiere necesidad de revisar criterios de asignación, evaluación de proyectos y capacidad técnica para optimizar el uso de recursos.

Tabla 14. *Dimensión Orientación a resultados y sostenibilidad*

	N	%
Orientación a resultados y sostenibilidad baja	20	35.09%
Orientación a resultados y sostenibilidad media	18	31.58%
Orientación a resultados y sostenibilidad alta	19	33.33%

Nota. Elaboración propia mediante el programa Stata 17

Figura 10. *Dimensión Orientación a resultados y sostenibilidad*



En base a la tabla y figura correspondiente se percibe que las frecuencias son: Orientación a resultados y sostenibilidad baja f = 20 (35.09%); media f = 18 (31.58%); alta f = 19 (33.33%). La distribución equilibrada indica variabilidad en la orientación a resultados y sostenibilidad; si bien existe un segmento con desempeño alto, una proporción comparable se ubica en niveles medio y bajo, lo que sugiere la conveniencia de promover prácticas orientadas a la medición de resultados y sostenibilidad en la organización.

4.3. Prueba de hipótesis

4.3.1. Hipótesis General

Ho: No existe relación significativa entre la gestión administrativa con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión administrativa con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025.

Nivel de significancia: 0.05

Tabla 15. *Correlación entre la Gestión Administrativa y la Ejecución Presupuestal*

				Gestión Administrativa	Ejecución Presupuestal
Rho de Spearman	Gestión Administrativa	Coeficiente de correlación		0,000	,841*
		Sig. (bilateral)		.	,027
		N		57	57
	Ejecución Presupuestal	Coeficiente de correlación		,841*	1,000
		Sig. (bilateral)		,027	.
		N		57	57

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota. Los coeficientes de correlación y valores de significancia fueron obtenidos mediante análisis estadístico con el software Stata 17.

La correlación observada entre Gestión Administrativa y Ejecución Presupuestal es Rho = 0.8411 con p = 0.027. Este coeficiente indica una asociación positiva entre ambas variables; sin embargo, el p-valor no excede el umbral de significancia de 0.05, por lo que la relación es estadísticamente significativa.

Tabla 16. *Niveles de correlación e interpretación*

Nivel de correlación	Intervalo de correlación
Correlación Perfecta	$r = 1$
Muy Alta	$0.8 < r < 1$
Alta	$0.6 < r < 0.8$
Moderada	$0.4 < r < 0.6$
Baja	$0.2 < r < 0.4$
Muy Baja	$0 < r < 0.2$
Nula	$r = 0$

Nota. Elaboración propia

La tabla 16 permite clasificar la magnitud del coeficiente de correlación según intervalos establecidos para r. Aplicando esta clasificación al coeficiente obtenido (Rho = 0.841), la magnitud corresponde a "Muy Alta" (valor absoluto en el intervalo $0.8 < |r| < 1$). Y dado que la significancia estadística se alcanza ($p = 0.027 < 0.05$), la asociación posee soporte estadístico.

Entonces, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Ha). Se evidencia relación significativa entre la gestión administrativa y la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025.

4.3.2. Hipótesis Especifica 1

Ho: No existe relación significativa entre la capacidad técnica del personal con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025.

Ha: Existe relación significativa entre la capacidad técnica del personal con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025.

Nivel de significancia: 0.05

Tabla 17. *Correlación entre la Capacidad técnica del personal y la Ejecución Presupuestal*

			Capacidad técnica del personal	Ejecución Presupuestal
Rho de Spearman	Capacidad técnica del personal	Coeficiente de correlación	1,000	,568*
		Sig. (bilateral)	.	,027
		N	57	57

	Ejecución Presupuestal	Coeficiente de correlación	,568*	1,000
		Sig. (bilateral)	,027	.
		N	57	57

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota. Elaboración propia mediante el programa Stata 17

La correlación entre Capacidad técnica del personal y Ejecución Presupuestal es Rho = 0.568 con p = 0.027. El coeficiente muestra una asociación positiva moderada, y el p-valor indica que la relación es estadísticamente significativa al nivel $\alpha = 0.05$.

Por tanto, se acepta la hipótesis alterna (Ha) y se rechaza la hipótesis nula (Ho). Se identifica relación significativa entre la capacidad técnica del personal y la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025.

4.3.3. Hipótesis Especifica 2

Ho: No existe relación significativa entre los mecanismos de contratación con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025.

Ha: Existe relación significativa entre los mecanismos de contratación con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025.

Nivel de significancia: 0.05

Tabla 18. *Correlación entre los Mecanismos de contratación y la Ejecución Presupuestal*

				Mecanismos de contratación	Ejecución Presupuestal
Rho de Spearman	Mecanismos de contratación	Coeficiente de correlación		1,000	,115
		Sig. (bilateral)		.	,396
		N		57	57

	Ejecución Presupuestal	Coeficiente de correlación	,115	1,000
		Sig. (bilateral)	,396	.
		N	57	57

Nota. Elaboración propia mediante el programa Stata 17.

La correlación entre Mecanismos de contratación y Ejecución Presupuestal es Rho = 0.115 con p = 0.396. El coeficiente indica una asociación positiva muy débil (magnitud muy baja); sin embargo, el p-valor muestra que la relación no es estadísticamente significativa al nivel $\alpha = 0.05$.

En ese sentido, se acepta la hipótesis nula (Ho) y se rechaza la hipótesis alterna (Ha). No existe evidencia estadística de relación significativa entre los mecanismos de contratación y la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025.

4.3.4. Hipótesis Especifica 3

Ho: No existe relación significativa entre la eficiencia de procesos administrativos con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025.

Ha: Existe relación significativa entre la eficiencia de procesos administrativos con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025.

Nivel de significancia: 0.05

Tabla 19. *Correlación entre la Eficiencia de los procesos administrativos y la Ejecución Presupuestal*

				Eficiencia de los procesos administrativos	Ejecución Presupuestal
Rho de Spearman	Eficiencia de los procesos administrativos	Coeficiente correlación	de	1,000	,735*

	Sig. (bilateral)		.	,046
	N		57	57
Ejecución Presupuestal	Coeficiente de correlación		,735*	1,000
	Sig. (bilateral)		,046	.
	N		57	57

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota. Elaboración propia mediante el programa Stata 17.

La correlación observada entre Eficiencia de los procesos administrativos y Ejecución Presupuestal es Rho = 0.7347 con p = 0.046. El coeficiente refleja una asociación positiva alta y el p-valor demuestra que la relación es estadísticamente significativa al nivel $\alpha = 0.05$.

Por tanto, se acepta la hipótesis alterna (Ha) y se rechaza la hipótesis nula (Ho). Se comprueba la existencia de una relación significativa entre la eficiencia de procesos administrativos y la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025.

4.4. Discusión de resultados

En relación con la hipótesis general, los resultados evidenciaron una correlación positiva muy alta y estadísticamente significativa entre la gestión administrativa y la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco durante 2025 (Rho = 0.8411; p = 0.027). Este hallazgo permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, confirmando que una mejor gestión administrativa se asocia con un mayor nivel de ejecución presupuestal. Este resultado es consistente con la evidencia internacional, la cual sostiene que la capacidad institucional, la calidad de la administración pública y la eficiencia de los procesos internos son factores determinantes para mejorar el desempeño presupuestal y reducir la subejecución del gasto (World Bank, 2022; Kim y Lee, 2023). Asimismo, Dianeli (2025) encontró que la transparencia, el control interno y la adecuada planificación de

adquisiciones inciden positiva y significativamente en el desempeño presupuestal de las instituciones públicas. En el ámbito local, este resultado también coincide con Aliaga-Atencio (2024), quien halló una relación significativa entre el modelo de gestión y administración de proyectos y la eficiencia en la ejecución de obras en el Gobierno Regional de Pasco. Por tanto, los resultados del presente estudio refuerzan la idea de que la gestión administrativa no solo cumple una función operativa, sino que constituye un componente estratégico para la ejecución eficiente de los recursos públicos.

Respecto de la hipótesis específica 1, se observó una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre la capacidad técnica del personal y la ejecución presupuestal (Rho = 0.5687; p = 0.027), por lo que corresponde rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Este resultado es coherente con lo reportado por organismos y estudios previos que destacan el papel del capital humano en el desempeño del gasto público. El World Bank (2022) concluyó que los países con mayor capacidad técnica del personal y mejores sistemas administrativos logran mayores niveles de ejecución presupuestal, mientras que la OECD (2021) reportó que las instituciones con personal capacitado y sistemas meritocráticos presentan mejores niveles de desempeño presupuestal. En el ámbito nacional, Martínez-Ccallata y Paredes-Cruz (2025) sostienen que la profesionalización de los equipos técnicos es determinante para elevar la eficiencia institucional, y García et al. (2025) evidenciaron que el fortalecimiento de la gestión del talento humano mejora el desempeño institucional en entidades públicas peruanas. La magnitud moderada del coeficiente, menor que la hallada para la eficiencia de los procesos administrativos, sugiere que si bien la capacidad técnica del personal constituye un componente relevante, su efecto sobre la ejecución presupuestal podría estar mediado por factores estructurales y contextuales, como rigideces administrativas o deficiencias en la articulación interna,

que moderan su incidencia directa. En ese sentido, la capacidad técnica del personal se confirma como un factor asociado a la ejecución presupuestal, aunque de menor peso relativo que la eficiencia de los procesos administrativos dentro del conjunto de dimensiones estudiadas.

En cuanto a la hipótesis específica 2, los hallazgos mostraron una correlación positiva muy baja y no significativa entre los mecanismos de contratación y la ejecución presupuestal (Rho = 0.115; p = 0.3964), por lo que también se acepta la hipótesis nula. Este resultado indica que, en la muestra analizada, los mecanismos de contratación no guardan una relación estadísticamente significativa con la ejecución presupuestal. La evidencia teórica e internacional, sin embargo, ha señalado que la transparencia, la planificación de compras y la eficiencia de los procesos de contratación sí contribuyen al mejor desempeño del gasto público (Dianeli, 2025). La diferencia entre lo reportado por la literatura y los resultados del presente estudio podría responder a que la contratación pública, aunque formalmente estructurada, no necesariamente asegura mejores niveles de ejecución si persisten otras limitaciones en fases críticas del proyecto. En el contexto local, Loyola Chombo (2025) identificó debilidades en la programación del gasto y brechas en el cierre de contrataciones frente a los requerimientos institucionales, mientras que Valqui Castañeda y Yglesias Jauregui (2023) señalaron que los retrasos en las obras del Gobierno Regional de Pasco responden también a deficiencias en expedientes técnicos, adicionales de obra, reajustes, factores climáticos y otras condiciones externas. En consecuencia, el presente hallazgo sugiere que los mecanismos de contratación, por sí solos, no explican de manera suficiente la ejecución presupuestal, debido a que esta depende de una interacción más compleja entre factores administrativos, técnicos y contextuales.

Adicionalmente, en la hipótesis específica 3, se encontró una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre la eficiencia de los procesos administrativos y la ejecución presupuestal (Rho = 0.7347; p = 0.046), lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Este resultado es concordante con la literatura internacional, que resalta el rol de la eficiencia administrativa en la absorción presupuestal y en la reducción de retrasos en la ejecución de proyectos públicos (Kim y Lee, 2023). Del mismo modo, el World Bank (2022) señala que los sistemas administrativos sólidos contribuyen a mejorar la implementación de proyectos, mientras que Dianeli (2025) subraya la importancia del control interno y la planificación como elementos asociados al mejor desempeño presupuestal. A nivel nacional, Quispe et al. (2023) concluyen que la eficiencia institucional depende no solo del presupuesto asignado, sino también del fortalecimiento de los sistemas administrativos orientados a resultados. Asimismo, Martínez-Ccallata y Paredes-Cruz (2025) reportan que la reducción de tiempos en la viabilidad de proyectos y la mejora de herramientas de control contribuyen a una mayor eficiencia institucional. En el ámbito local, este resultado puede interpretarse como evidencia de que la mejora en los tiempos de respuesta, la coordinación interna y la simplificación de procedimientos administrativos sí tiene un efecto relevante sobre la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Pasco. Por ello, se puede afirmar que fortalecer la eficiencia de los procesos administrativos representa una vía concreta para mejorar la ejecución de los proyectos de recursos naturales.

En síntesis, los resultados permiten concluir que la gestión administrativa, la eficiencia de los procesos administrativos y la capacidad técnica del personal presentan una relación significativa con la ejecución presupuestal, mientras que los mecanismos de contratación, aun cuando muestran una relación positiva, no alcanzaron significancia

estadística en la muestra estudiada. Esto sugiere que la ejecución presupuestal en el Gobierno Regional de Pasco responde a una dinámica multifactorial, donde no basta con fortalecer componentes aislados, sino que se requiere una intervención integral que articule capacidades técnicas, procesos administrativos eficientes y mecanismos de contratación más efectivos.

CONCLUSIONES

En relación con la hipótesis general, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, debido a que la correlación entre Gestión Administrativa y Ejecución Presupuestal presentó un coeficiente de Spearman de rho = 0.841 y un valor de significancia de p = 0.027. Este resultado evidencia una correlación positiva muy alta y estadísticamente significativa. Por tanto, existe evidencia suficiente para afirmar que la gestión administrativa se relaciona significativamente con la ejecución presupuestal en el ámbito estudiado.

En cuanto a la primera hipótesis específica, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, dado que la correlación entre Capacidad técnica del personal y Ejecución Presupuestal presentó un coeficiente de Spearman de rho = 0.568 y un valor de significancia de p = 0.027. Este resultado evidencia una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa según el criterio adoptado en la investigación. Por tanto, existe evidencia suficiente para afirmar que la capacidad técnica del personal se relaciona significativamente con la ejecución presupuestal.

Respecto a la segunda hipótesis específica, se acepta la hipótesis nula, debido a que la correlación entre Mecanismos de contratación y Ejecución Presupuestal fue positiva muy débil y no significativa, con un coeficiente de Spearman de rho = 0.115 y un valor de significancia de p = 0.3964. Según la Tabla 16, este valor se clasifica como una correlación muy baja; en consecuencia, los datos no permiten sostener la existencia de una relación significativa entre los mecanismos de contratación y la ejecución presupuestal.

Finalmente, en relación con la tercera hipótesis específica, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, ya que la correlación entre Eficiencia de los procesos administrativos y Ejecución Presupuestal presentó un coeficiente de Spearman de rho = 0.735 y un valor de significancia de p = 0.046. Este resultado evidencia una correlación positiva alta y estadísticamente significativa. Por tanto, existe evidencia suficiente para afirmar que la

eficiencia de los procesos administrativos se relaciona significativamente con la ejecución presupuestal.

RECOMENDACIONES

A partir de la primera conclusión, en la que se determinó que existe una relación significativa entre la gestión administrativa y la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, se recomienda fortalecer la estructura administrativa institucional mediante la identificación de cuellos de botella, la estandarización de procedimientos y la delimitación clara de funciones y responsabilidades. Asimismo, resulta necesario implementar indicadores de desempeño vinculados a la ejecución presupuestal, así como un calendario integrado de planificación, contratación, seguimiento y ejecución física-financiera de los proyectos.

En relación con la segunda conclusión, referida a la existencia de una relación significativa entre la capacidad técnica del personal y la ejecución presupuestal, se recomienda diseñar e implementar un plan permanente de fortalecimiento de capacidades dirigido al personal involucrado en la gestión de proyectos de recursos naturales. Dicho plan debe incluir capacitaciones, especializaciones y certificaciones en gestión de proyectos, contrataciones públicas, gestión ambiental, formulación, supervisión y control de inversiones. Además, se sugiere promover perfiles técnicos estandarizados, planes de carrera, programas de mentoría y mecanismos de transferencia de conocimientos que permitan conservar la experiencia institucional.

Conforme a la tercera conclusión, en la que no se evidenció una relación significativa entre los mecanismos de contratación y la ejecución presupuestal, se recomienda revisar y mejorar dichos mecanismos desde una perspectiva preventiva y de eficiencia administrativa, aunque los resultados estadísticos no hayan demostrado una asociación significativa. Para ello, se sugiere estandarizar pliegos y criterios de evaluación, coordinar el plan anual de adquisiciones con la programación presupuestal, fortalecer las plataformas electrónicas de contratación pública y capacitar al personal responsable en planificación, evaluación de ofertas

y control normativo. Estas acciones permiten mejorar la transparencia, reducir demoras y prevenir riesgos en la ejecución de proyectos.

Finalmente, considerando la cuarta conclusión, en la que se estableció una relación significativa entre la eficiencia de los procesos administrativos y la ejecución presupuestal, se recomienda desarrollar una reingeniería de procesos administrativos orientada a simplificar trámites, eliminar pasos redundantes y establecer plazos máximos para procedimientos clave. Asimismo, se sugiere incorporar herramientas digitales como firmas electrónicas, gestión documental, control de versiones y sistemas integrados de seguimiento de proyectos. De igual manera, resulta pertinente implementar indicadores de eficiencia procesal, auditorías periódicas y protocolos de coordinación interinstitucional que favorezcan una toma de decisiones oportuna y una ejecución presupuestal más eficiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aiken, L. R. (2003). Psychological testing and assessment (11th ed.). Allyn & Bacon.

Aliaga-Atencio, K. G. (2024). Modelo de gestión y administración de proyectos del SSI en ejecución de obras del gobierno regional de Pasco. Prospectiva Universitaria, 21(02), 7–14.

Arrowsmith, S. (2006). The evolution of the EU procurement regime: The new directives and beyond. Public Contract Law Journal, 35(3), 337–384.

Arteaga-Villanueva, A. E., Zegarra Ugarte, S. J., Portillo Calsina, D. J., & Carhuamaca Cuellar, M. A. (2025). Public management in the efficiency of budget execution in subnational governments: A systematic review. Revista InveCom, 6(1). https://doi.org/10.5281/zenodo.15620643

Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. European Law Journal, 13(4), 447–468. https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x

Borg, W. R., & Gall, M. D. (1983). Educational research: An introduction (4th ed.). Longman.

Bowling, A. (2014). Research methods in health: Investigating health and health services (4th ed.). Open University Press.

Bunge, M. (2004). La investigación científica: Su estrategia y su filosofía (3.ª ed.). Siglo XXI Editores.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika, 16(3), 297–334. https://doi.org/10.1007/BF02310555

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). SAGE.

Danieli, G. J. (2025). The impact of financial accountability and procurement practices on budget performance in public sector organizations. International Journal of Accounting Research and Business Management.

Diamond, J. (1999). Guidelines for public expenditure management. International Monetary Fund.

Espinoza-Angulo, L. (2023). Análisis de factores que influyen en la ejecución presupuestal de las municipalidades en Perú para el año 2022: un estudio multidimensional. ResearchGate.

Fukuyama, F. (2013). What is governance? Governance, 26(3), 347–368. https://doi.org/10.1111/gove.12035

Fukuyama, F. (2014). Political order and political decay: From the industrial revolution to the globalization of democracy. Farrar, Straus and Giroux.

García-Vásquez, R., Delgadillo-Velásquez, V., Pineda-Bardales, J., Delgado-Bardales, J., & Vela, L. (2025). Effects of a human resource management model on job performance: An empirical study in Peruvian educational management. Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies, 6(3), e25046. https://doi.org/10.51798/sijis.v6i3.1067

Grindle, M. S. (1996). Challenging the state: Crisis and innovation in Latin America and Africa. Cambridge University Press.

Grindle, M. S. (1997). Getting good government: Capacity building in the public sectors of developing countries. Harvard Institute for International Development Discussion Paper. Harvard University.

Gupta, S., & Verhoeven, M. (2001). The efficiency of government expenditure: Experiences from Africa. Journal of Policy Modeling, 23(4), 433–467. https://doi.org/10.1016/S0161-8938(00)00036-3

Gupta, S., Clements, B., Pivovarsky, A., & Tiongson, E. R. (2004). Foreign aid and revenue response: Does the composition of aid matter? IMF Working Paper, WP/04/176. International Monetary Fund.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.Hood, C. (1991). A public management for all seasons? Public Administration, 69(1), 3–19.

Hood, C., & Dixon, R. (2015). A government that worked better and cost less? Evaluating three decades of reform and change in UK central government. Oxford University Press.

Israel, M., & Hay, I. (2006). Research ethics for social scientists. SAGE. https://doi.org/10.4135/9781849209779

Kim, S., & Lee, J. (2023). Administrative capacity and budget absorption in local governments. Public Administration Review, 83(4), 879–892.

Loyola Chombo, D. J. (2025). Eficiencia de la ejecución presupuestaria en la genérica de bienes y servicios del Gobierno Regional de Pasco periodo 2024 [Tesis de pregrado, Universidad de Huánuco]. Repositorio Institucional UDH.

Martínez-Ccallata, R., & Paredes-Cruz, I. G. (2025). Avances de la formulación, evaluación y ejecución de proyectos de inversión en el sector público del Perú. Revista IECOS, 26(1), 35-53. https://doi.org/10.21754/iecos.v26i1.2329

OECD. (2021). Government at a glance 2021. Paris: OECD Publishing.

OECD. (2023). Gestión de las Finanzas Públicas en el Perú. OECD Publishing.

Osborne, S. P. (2010). The new public governance: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. Routledge.

Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a public service-dominant approach. The American Review of Public Administration, 43(2).

Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 42(5), 533–544. https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y

Pérez, L. D. P. (2023). Gestión de las contrataciones y su influencia en la ejecución presupuestal. AMELICA.

Premchand, A. (1993). Public expenditure management. International Monetary Fund.

Pollitt, C. (2003). The essential public manager. Open University Press.

Pollitt, C. (2013). The logics of performance management. Evaluation, 19(4), 346–363.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity (4th ed.). Oxford University Press.

P4H. (2025). Budget Execution in Health: From Bottlenecks to Solutions. Partnerships for Health.

Quispe-Alvarado, J. A., Díaz-Torres, F. M., Mendoza, O. A., Morán-Solis, Á., Moscoso-Cuaresma, J. R., & Azabache-Morán, C. (2023). Evaluación y eficiencia del gasto público en I+D+i en programas de ciencia e innovación tecnológica administrados por Concytec del Perú. LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology Proceedings. https://doi.org/10.18687/LACCEI2023.1.1.317

Rajaram, A., Le, T. M., Kaiser, K., Kim, J.-H., & Frank, J. (2014). The power of public investment management: Transforming resources into assets for growth. World Bank. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0316-1

Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference. Houghton Mifflin.

Schick, A. (1998). A contemporary approach to public expenditure management. World Bank.

Schick, A. (2001). The changing role of the central budget office. OECD Journal on Budgeting, 1(1), 9–40.

Simon, H. A. (1997). Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization (4th ed.). Free Press. (Original work published 1947).

Tamayo y Tamayo, M. (2003). El proceso de la investigación científica (4.ª ed.). Limusa.

Tanzi, V. (1994). Corruption, governmental activities, and markets. IMF Working Paper, WP/94/99. International Monetary Fund.

Tanzi, V., & Davoodi, H. (1997). Corruption, public investment, and growth. IMF Working Paper, WP/97/139. International Monetary Fund.

Thai, K. V. (2001). Public procurement re-examined. Journal of Public Procurement.

Valqui Castañeda, C. A., & Yglesias Jauregui, M. A. (2023). Retrasos del avance de ejecución de obras y sus posibles causas en el Gobierno Regional de Pasco – 2022. Revista de Investigación Científica y Tecnológica Llamkasun, 4(2), 02–09. https://doi.org/10.47797/llamkasun.v4i2.120

Weber, M. (1978). Economy and society: An outline of interpretive sociology (G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press. (Original work published 1922)

Wildavsky, A. (1964). The politics of the budgetary process. Little, Brown.

World Bank. (2022). Enhancing government effectiveness and public investment management. Washington, DC: World Bank.

ANEXOS

Instrumentos de recolección de datos

Encuesta para medir la Gestión administrativa

Estimado(a) colaborador(a):
La presente encuesta forma parte de un estudio académico orientado a analizar la gestión administrativa y la ejecución presupuestal de proyectos vinculados al manejo de recursos naturales. La información obtenida permitirá comprender mejor los factores que influyen en la gestión de estos proyectos y contribuirá al desarrollo de propuestas de mejora en este ámbito.
Su participación es completamente voluntaria y anónima. La información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad y utilizada exclusivamente con fines académicos.
Le solicitamos responder las preguntas con sinceridad de acuerdo con su experiencia. En caso de que alguna pregunta no sea aplicable o no disponga de la información necesaria, puede dejarla sin responder.

I. DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO

Edad: _____años

Género: □ Masculino □ Femenino □ Otro

En las siguientes páginas se enumeran declaraciones medibles. Juzgue con qué frecuencia cada declaración se ajusta a usted.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

DIMENSIONES	ITEMS	ESCALA LICKER				
		1	2	3	4	5
1. Capacidad técnica del personal	**Nivel de formación académica y experiencia profesional en gestión pública.**					
	1. El personal encargado de la gestión de proyectos cuenta con formación académica adecuada para el desempeño de sus funciones.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	1. El personal responsable posee experiencia en gestión de proyectos o administración pública.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	Programas de capacitación, actualización y competencias técnicas para la gestión administrativa					
	2. La institución promueve capacitaciones periódicas para fortalecer las capacidades técnicas del personal.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	3. El personal demuestra habilidades técnicas para la gestión eficiente de los procesos administrativos.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2. Mecanismos de contratación.	**Planificación y transparencia en los procesos de las contrataciones**					
	5. La entidad planifica adecuadamente los procesos de contratación para la ejecución de proyectos.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	6. Los procesos de contratación se realizan con transparencia y acceso a la información.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

	Cumplimiento de normas y eficiencia en los procedimientos de contratación pública					
	7. Las contrataciones se realizan conforme a la normativa vigente.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	8. Los procesos de contratación se desarrollan sin retrasos significativos.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3. Eficiencia de los procesos administrativos	**Simplificación y tiempo de ejecución de procedimientos administrativos**					
	9. Los procesos administrativos de la institución son claros y simplificados.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	10. Los procedimientos administrativos se realizan dentro de los plazos establecidos.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	Coordinación entre áreas administrativas y Uso eficiente de los recursos institucionales.					
	11. Existe una adecuada coordinación entre las diferentes áreas de la institución.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	12. Los recursos institucionales se utilizan de manera eficiente en la gestión administrativa.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

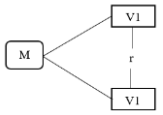
Encuesta para medir la Ejecución presupuestal

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

DIMENSIONES	ITEMS	ESCALA LICKER				
		1	2	3	4	5
1. Disciplina y control del compromiso presupuestal.	**Cumplimiento del marco presupuestal aprobado**					
	1. Los proyectos se ejecutan respetando el presupuesto aprobado (PIM).	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	2. Las modificaciones presupuestales están debidamente justificadas.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	Control del gasto comprometido.					
	3. Los compromisos presupuestales cuentan con respaldo financiero.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	4. No se generan obligaciones sin disponibilidad presupuestal.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2. Gestión del flujo de caja y pagos	**Oportunidad en pagos**					
	5. Los pagos a proveedores se realizan oportunamente	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	6. La falta de liquidez no retrasa la ejecución de proyectos.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	Coordinación presupuesto – tesorería					
	7. Existe adecuada coordinación entre presupuesto y tesorería.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	8. El flujo de caja está planificado de manera eficiente.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3. Eficiencia técnica del gasto	**Relación avance físico-financiero**					
	9. El avance financiero refleja el avance físico real del proyecto.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	10. Los recursos ejecutados se traducen en cumplimiento de metas físicas.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	Control de costos					
	11. Se controlan adecuadamente los costos durante la ejecución.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	12. Los proyectos evitan sobrecostos significativos.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4. Orientación a resultados y sostenibilidad	**Cumplimiento de objetivos ambientales**					
	13. Los proyectos logran los objetivos ambientales previstos	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	14. Los resultados obtenidos benefician sosteniblemente a la población	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	Evaluación y seguimiento de impacto					
	15. Se evalúa el impacto de los proyectos después de su ejecución	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	16. Existe seguimiento continuo a los resultados alcanzados	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Anexo 1: Matriz de consistencia

TEMA: Relación entre la gestión administrativa con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
Problema general ¿ Cuál es la relación entre la gestión administrativa con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025? **PE1** ¿Cuál es la relación entre la capacidad técnica del personal con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025? **PE2** ¿Cuál es la relación entre los mecanismos de contratación con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025?	**Objetivo general** Determinar la gestión administrativa con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025. **OE1** Determinar la relación entre la capacidad técnica del personal con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025. **OE2** Determinar la relación entre los mecanismos de contratación con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025.	**Hipótesis general** Existe relación significativa entre la gestión administrativa con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025. **HE1** Existe relación significativa entre la capacidad técnica del personal con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025. **HE2** Existe relación significativa entre los mecanismos de contratación con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025.	**Variable 1** Gestión administrativa	1. Capacidad técnica del personal. 2. Mecanismos de contratación 3. Eficiencia de los procesos administrativos	- Nivel de formación académica y experiencia profesional en gestión pública. - Programas de capacitación, actualización y competencias técnicas para la gestión administrativa. - Planificación y transparencia en los procesos de las contrataciones. - Cumplimiento de normas y eficiencia en los procedimientos de contratación pública. - Simplificación y tiempo de ejecución de procedimientos administrativos. - Coordinación entre áreas administrativas y Uso eficiente de los	**Tipo de investigación:** Básica **Enfoque:** Cuantitativo **Método:** Hipotético-deductivo **Diseño:** No experimental, correlacional, transversal  Donde: M = Muestra V1 = Gestión administrativa V2 = Ejecución presupuestal	**Población:** Personal administrativo y técnico del Gobierno regional Pasco, vinculado a la gestión de proyectos de recursos naturales y a los procesos presupuestales y administrativos. **Muestra** Se determinó a partir de la población finita de 57 involucrados, utilizando el muestreo no probabilístico por criterio.

PE3 ¿Cuál es la relación entre la eficiencia de procesos administrativos con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025?	**OE3** Determinar la relación entre la eficiencia de procesos administrativos con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025.	**HE3** Existe relación significativa entre la eficiencia de procesos administrativos con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025.			recursos institucionales.	r = Correlación **Técnica de recolección de datos:** Encuesta **Instrumento:** Cuestionario estructurado con escala tipo Likert: - Totalmente en desacuerdo (1) - En desacuerdo (2) - Indiferente (3) - De acuerdo (4) - Totalmente de acuerdo (5). **Técnicas de análisis:** Estadística descriptiva e inferencial **Tratamiento estadístico:** Coeficiente de correlación de Spearman	
			Variable 2 Ejecución presupuestal	1. Disciplina y control del compromiso presupuestal	- Cumplimiento del marco presupuestal aprobado. - Control del gasto comprometido.		
				2. Gestión del flujo de caja y pagos	- Oportunidad en pagos. - Coordinación presupuesto - tesorería.		
				3. Eficiencia técnica del gasto	- Relación avance físico-financiero - Control de costos.		
				4. Orientación a resultados y sostenibilidad	- Cumplimiento de objetivos ambientales - Evaluación y seguimiento de impacto		

Procesamiento de Validación y Confiabilidad

Confiabilidad de los instrumentos

Tabla 4

Confiabilidad de la variable: Gestión Administrativa

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,941	12

Nota. Elaboración propia Stata 17

Tabla 5

Confiabilidad de la variable: Ejecución Presupuestal

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,926	12

Nota. Elaboración propia Stata 17

Validación por expertos primera variable

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO PARA RECOLECTAR DATOS

"Relación entre la gestión administrativa con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025"

I. DATOS INFORMATIVOS

Nombre del Instrumento	Cuestionario de recolección de datos.
Objetivo del Instrumento	Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.
Nombres y Apellidos	Yolanda Virginia Llanos Romero
Documento de Identidad	06249958
Especialidad	Licenciada en Administración
Máximo Grado Académico	Doctora en Administración
Cargo	Docente Principal en la UNDAC
Autor del instrumento	**Jassmir Alonso PARRA CALDERON**

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Regular 0-25%	Bueno 26-50%	Muy Bueno 51-75%	Excelente 76-100%
1.CLARIDAD	Formulado con lenguaje apropiado				X
2.OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada				X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				X
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de claridad y cantidad				X
6.INTENCIONALIDAD	Orientado a la consecución de los objetivos				X
7.CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de la investigación				X
8.COHERENCIA	Relación entre los Ítems, indicadores y las dimensiones				X
9.METODOLOGIA	Responde a la naturaleza y propósito de la investigación				X
10.PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación				X

III. OPINION DE APLICACIÓN

El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado (X)

El instrumento debe ser mejorado, antes de ser aplicado ( )

Cerro de Pasco, 4 de mayo 2026

Y. V. Romero

Dra. Yolanda Virginia Llanos Romero DNI N° 06249958

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO PARA RECOLECTAR DATOS

"Relación entre la gestión administrativa con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025"

I. DATOS INFORMATIVOS

Nombre del Instrumento	Cuestionario de recolección de datos.
Objetivo del Instrumento	Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.
Nombres y Apellidos	Oscar Lopez Gutierrez
Documento de Identidad	04004901
Especialidad	Economista
Máximo Grado Académico	Doctor en Economía
Cargo	Docente Principal en la UNDAC
Autor del instrumento	**Jassmir Alonso PARRA CALDERON**

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

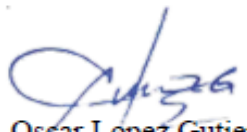
INDICADORES	CRITERIOS	Regular 0-25%	Bueno 26-50%	Muy Bueno 51-75%	Excelente 76-100%
1.CLARIDAD	Formulado con lenguaje apropiado				X
2.OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada				X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				X
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de claridad y cantidad				X
6.INTENCIONALIDAD	Orientado a la consecución de los objetivos				X
7.CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de la investigación				X
8.COHERENCIA	Relación entre los Ítems, indicadores y las dimensiones				X
9.METODOLOGIA	Responde a la naturaleza y propósito de la investigación				X
10.PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación				X

III. OPINION DE APLICACIÓN

El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado (X)

El instrumento debe ser mejorado, antes de ser aplicado ( )

Cerro de Pasco, 4 de mayo 2026



Dr. Oscar Lopez Gutierrez
DNI N° 04004901

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO PARA RECOLECTAR DATOS

"Relación entre la gestión administrativa con la ejecución presupuestal de proyectos de recursos naturales en el Gobierno Regional de Pasco, 2025"

I. DATOS INFORMATIVOS

Nombre del Instrumento	Cuestionario de recolección de datos.
Objetivo del Instrumento	Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.
Nombres y Apellidos	Angel Wilmer Huaynate Gonzales
Documento de Identidad	40001045
Especialidad	Licenciada en Administración
Máximo Grado Académico	Maestro en Gestión Pública y Desarrollo Local
Cargo	Docente B1 en la UNDAC
Autor del instrumento	**Jassmir Alonso PARRA CALDERON**

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Regular 0-25%	Bueno 26-50%	Muy Bueno 51-75%	Excelente 76-100%
1.CLARIDAD	Formulado con lenguaje apropiado				X
2.OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada				X
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				X
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				X
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de claridad y cantidad				X
6.INTENCIONALIDAD	Orientado a la consecución de los objetivos				X
7.CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de la investigación				X
8.COHERENCIA	Relación entre los Ítems, indicadores y las dimensiones				X
9.METODOLOGIA	Responde a la naturaleza y propósito de la investigación				X
10.PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación				X

III. OPINION DE APLICACIÓN

El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado (X)

El instrumento debe ser mejorado, antes de ser aplicado ( )



Cerro de Pasco, 4 de mayo 2026

Mg. Angel Wilmer Huaynate Gonzales
DNI N° 40001045

Datos para la prueba de hipótesis

GAD 01	GAD 02	GAD 03	GAD 04	GAD 05	GAD 06	GAD 07	GAD 08	GAD 09	GAD 10	GAD 11	GAD 12	EP 13	EP 14	EP 15	EP 16	EP 17	EP 18	EP 19	EP 20	EP 21	EP 22	EP 23	EP 24	EP 25	EP 26	EP 27	EP 28	GAD 01	GAD 02
2	4	1	3	1	1	2	3	2	3	3	4	4	4	2	5	2	1	2	3	1	2	3	3	4	4	4	4	2	4
3	3	2	2	4	3	4	5	3	3	3	3	5	5	3	3	4	4	3	5	5	5	3	3	3	3	5	5	3	3
2	2	4	4	4	4	2	2	3	3	5	2	2	2	3	3	4	4	4	4	2	3	5	5	2	3	3	4	2	2
2	2	4	3	2	5	5	5	3	3	4	3	2	2	3	3	4	4	5	5	5	5	2	4	3	3	3	3	2	2
3	3	4	4	3	3	2	2	1	1	4	3	3	3	4	4	3	3	2	5	2	4	5	3	3	3	3	3	3	3
1	3	2	5	5	2	3	3	1	4	3	3	3	3	4	4	2	2	5	5	3	3	3	1	4	3	5	5	1	3
2	2	4	4	5	3	3	3	2	5	5	5	2	2	3	2	2	4	2	2	4	4	3	2	5	2	3	1	2	2
3	3	4	2	3	2	5	5	3	3	4	4	2	2	3	4	3	4	3	3	5	3	2	4	2	3	4	4	3	3
3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	3	4	3	2	1	2	5	4	5	3	3	3	4
2	4	3	3	4	5	3	3	5	5	3	4	4	3	3	4	5	3	4	3	3	5	3	4	5	5	3	4	2	4
4	4	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	4	4	3	5	5	1	2	3	2	4	2	5	2	3	3	5	4	4
5	5	3	4	3	5	3	3	5	4	4	4	1	1	3	4	5	3	3	3	4	3	2	3	3	5	2	4	5	5
4	2	5	3	4	4	5	5	2	3	2	2	4	5	3	3	4	4	2	5	1	3	4	4	2	3	5	4	4	2
3	3	5	5	3	4	2	3	2	5	5	3	1	3	4	4	3	3	2	3	5	5	3	4	4	4	4	4	3	3
3	4	4	4	3	5	5	5	2	3	3	3	3	1	3	4	2	5	3	3	4	4	5	5	3	2	4	2	3	4
4	4	3	4	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3	2	5	4	4	4	4	3	3	5	1	4	4	4	4
3	3	4	4	3	3	5	3	4	3	1	4	2	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3
3	3	2	5	2	3	3	3	3	3	4	2	2	2	4	2	5	5	5	4	5	5	3	3	5	5	5	5	3	3
2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	5	3	3	4	5	3	2	4	2	3	5	3	4	2	2
5	3	4	3	2	5	4	4	1	1	5	3	2	3	3	4	3	5	5	4	3	4	4	5	3	2	1	3	5	3
5	4	3	3	3	4	2	4	5	5	3	2	4	5	2	3	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	3	4	4	5	3	3	2	3	3	5	4	3	3	2	4	5	3	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	2	2	3	3	3	3	2	2	4	4	3	4	5	5	3	2	3	1	3	2	2	5	5	5	4	4
4	4	5	3	3	3	4	4	2	1	5	5	4	3	5	5	4	4	5	2	3	2	1	4	4	4	3	5	4	4
4	3	5	2	3	4	5	3	2	5	4	3	3	5	3	4	3	3	4	3	5	3	3	2	5	4	3	3	4	3

4	4	3	3	4	5	3	5	5	5	5	5	3	4	3	4	2	5	3	3	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4
3	4	3	2	3	5	3	3	3	3	5	3	4	2	3	3	4	2	2	5	3	5	5	3	3	4	4	4	3	4
2	3	4	5	3	4	5	4	5	5	3	4	3	4	5	5	3	2	3	4	4	4	3	5	3	3	4	4	2	3
5	4	3	3	4	5	3	4	3	4	3	2	4	4	3	5	4	4	5	5	3	3	4	4	5	4	3	3	5	4
3	4	2	4	5	3	3	4	5	4	3	4	3	4	5	5	3	4	4	4	3	5	5	5	3	3	4	4	3	4
3	3	4	4	5	3	3	4	5	5	3	4	3	3	4	5	2	4	3	5	4	5	3	4	4	2	3	5	3	3
2	4	3	2	4	3	2	5	4	3	1	2	3	4	3	4	3	5	1	3	3	3	4	3	4	4	4	4	2	4
5	4	3	2	3	3	4	1	5	4	3	3	3	4	3	4	5	5	2	3	4	5	3	3	4	5	4	1	5	4
2	3	4	4	2	2	3	4	4	4	5	3	2	3	3	3	5	5	4	3	3	3	4	4	3	5	5	5	2	3
2	4	3	4	2	5	5	5	1	1	3	4	4	4	5	5	1	1	3	4	4	3	3	4	3	4	5	3	2	4
2	2	3	3	4	3	3	5	5	3	3	4	2	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2
3	2	4	1	5	4	3	2	5	4	3	1	3	4	4	3	3	3	3	5	2	5	2	3	3	2	4	4	3	2
2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	5	3	4	5	5	3	4	3	4	5	4	2	3
2	3	1	4	3	4	5	2	3	3	5	5	4	3	4	4	5	3	4	5	1	3	3	4	5	5	2	1	2	3
2	3	4	5	3	4	3	5	5	5	3	4	4	4	1	4	3	4	2	4	4	5	2	3	4	5	1	1	2	3
2	4	5	3	4	3	2	3	5	5	3	3	3	1	4	3	3	3	4	2	2	3	4	5	3	4	5	1	2	4
2	4	2	4	3	5	4	5	4	5	3	4	2	3	3	3	4	3	5	5	1	1	5	5	4	4	3	5	2	4
3	4	5	4	3	4	1	3	4	4	5	3	3	4	3	4	3	5	2	3	4	5	3	4	4	5	4	4	3	4
2	3	4	4	2	3	5	5	3	4	4	5	3	4	5	5	3	4	3	4	5	5	3	4	1	3	3	3	2	3
3	4	2	3	3	4	5	4	5	4	3	4	1	3	4	4	5	5	3	3	4	5	3	4	5	5	3	2	3	4
2	4	2	3	4	3	5	5	5	3	5	3	2	3	4	5	4	3	4	4	5	3	3	4	2	2	3	4	2	4
2	3	4	5	4	4	5	4	2	3	3	3	1	1	4	5	5	3	3	4	2	4	2	2	5	5	5	5	2	3
2	3	4	5	5	5	5	5	3	4	3	3	2	2	4	2	3	4	5	5	3	3	4	4	2	3	4	1	2	3
3	4	4	5	3	3	4	4	5	5	5	5	2	3	3	3	4	3	3	2	3	4	2	5	3	4	3	1	3	4
2	4	5	5	3	4	5	3	4	4	3	5	2	3	3	4	3	4	1	3	4	4	3	5	5	4	3	2	2	4
2	3	4	4	4	4	3	3	5	5	3	2	3	4	4	3	3	3	4	2	2	5	2	5	3	4	4	4	2	3
2	3	4	5	5	4	3	4	5	4	3	3	2	3	4	5	3	3	4	2	3	5	3	5	3	2	2	5	2	3
2	4	4	3	5	3	4	2	5	4	3	3	2	3	4	4	3	3	2	5	3	4	3	5	3	3	5	1	2	4
3	4	5	5	2	2	5	4	5	4	3	3	2	3	4	4	5	5	3	3	2	3	4	5	3	4	5	2	3	4
2	3	4	5	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	5	3	4	2	3	4	5	3	3	2	1	1	3	2	3

2 3 4 2 3 2 4 5 2 3 4 5 2 3 3 3 4 4 3 2 4 5 5 5 5 5 5 5 2 3