

UNIVERSIDAD DE HUANUCO
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLITICAS
PROGRAMA ACADÉMICO DE DERECHO Y CIENCIAS POLITICAS



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

“Implementación del Decreto Legislativo N° 1252 del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones en el seguimiento de inversiones del Ejército del Perú, 2020 – 2021”

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE ABOGADO

AUTOR: Calixto Villacorta, Jonnathan

ASESOR: Ibañez Martel, Jaime

HUÁNUCO – PERÚ

2023

U

TIPO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

- Tesis ()
- Trabajo de Suficiencia Profesional (X)
- Trabajo de Investigación ()
- Trabajo Académico ()

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Derecho administrativo

AÑO DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN (2020)

CAMPO DE CONOCIMIENTO OCDE:

Área: Ciencias sociales

Sub área: Derecho

Disciplina: Derecho

DATOS DEL PROGRAMA:

Nombre del Grado/Título a recibir: Título

Profesional de Abogado

Código del Programa: P33

Tipo de Financiamiento:

- Propio (X)
- UDH ()
- Fondos Concursables ()

DATOS DEL AUTOR:

Documento Nacional de Identidad (DNI): 46421205

DATOS DEL ASESOR:

Documento Nacional de Identidad (DNI): 40401453

Grado/Título: Magister en derecho, con mención en derecho civil y comercial

Código ORCID: 0000-0001-9660-480X

DATOS DE LOS JURADOS:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	GRADO	DNI	Código ORCID
1	Orihuela Yllatopa, Ofelia Adelajuana	Maestra en derecho y ciencias políticas con mención en derecho procesal	46743289	0000-0003-2700-6931
2	Callupe Ricse, Edgardo Hermogenes	Maestro en administración de la educación	04067962	0009-0001-4140-6870
3	Pio Abad, Yusther Waldo	Maestro en derecho y ciencias políticas con mención en derecho procesal	44159908	0000-0002-7425-181X

D

H



ACTA DE SUSTENTACION DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

En la ciudad de Huánuco, siendo las **17:20** horas del día veinticuatro del mes de Mayo del año dos mil veintitrés en el Auditorio de la Universidad de Huánuco, en cumplimiento de lo señalado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco, se reunieron el Sustentante y el Jurado calificador integrado por los docentes:

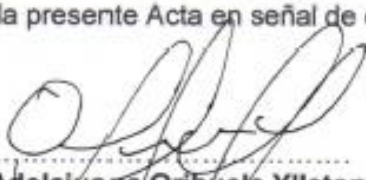
- | | |
|---|--------------|
| ➤ MTRA. OFELIA ADELAJUANA ORIHUELA YLLATOPA | : PRESIDENTA |
| ➤ MTRO. EDGARDO HERMOGENES CALLUPE RICSE | : SECRETARIO |
| ➤ MTRO. YUSTHER WALDO PIO ABAD | : VOCAL |
| ➤ MTRO. JAIME IBAÑEZ MARTEL | : ASESOR |

Nombrados mediante la Resolución N° 506-2023-DFD-UDH de fecha 15 de Mayo del 2023, para evaluar el Trabajo de Suficiencia Profesional titulada: **"IMPLEMENTACIÓN DEL DECRETO LEGISLATIVO N° 1252 DEL SISTEMA NACIONAL DE PROGRAMACIÓN MULTIANUAL Y GESTIÓN DE INVERSIONES EN EL SEGUIMIENTO DE INVERSIONES DEL EJÉRCITO DEL PERÚ, 2020-2021"**; presentado por el Bachiller en Derecho y Ciencias Políticas, **JONNATHAN CALIXTO VILLACORTA** para optar el Título profesional de Abogado.

Dicho acto de sustentación se desarrolló en dos etapas: Exposición y Absolución de preguntas; procediéndose luego a la evaluación por parte de los miembros del jurado

Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del jurado y de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias, procedieron a deliberar y calificar, declarándolo (a) **APROBADO...por...UNANIMIDAD** con el calificativo cuantitativo de **QUINCE** y cualitativo de **BUENO**.

Siendo las **18:08** horas del día Veinticuatro del mes de Mayo del año dos mil veintitrés los miembros del jurado calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.


Mtra. Ofelia Adelajana Orihuela Yllatopa

DNI: 46643289

CODIGO ORCID: 0000-0003-2700-6931

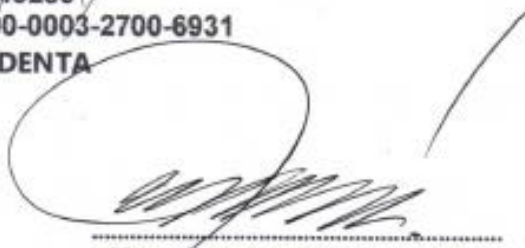
PRESIDENTA


Mtro. Edgardo Hermogenes Callupe Ricse

DNI: 04067962

CODIGO ORCID: 0009-0001-4140-6870

SECRETARIO


Mtro. Yusther Waldo Pio Abad

DNI: 44159908

CODIGO ORCID: 0000-0002-7425-181X

VOCAL



UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

Yo, Jaime Ibañez Martel, asesor del PA de Derecho y Ciencias Políticas y designado mediante documento: Resolución N° 257-2022-DFD-UDH de fecha 23.02.2022, del estudiante: Jonnathan Calixto Villacorta, en el Trabajo de Suficiencia Profesional, titulado:

“IMPLEMENTACIÓN DEL DECRETO LEGISLATIVO N° 1252 DEL SISTEMA NACIONAL DE PROGRAMACIÓN MULTIANUAL Y GESTIÓN DE INVERSIONES EN EL SEGUIMIENTO DE INVERSIONES DEL EJÉRCITO DEL PERÚ, 2020 – 2021”.

Puedo constar que la misma tiene un índice de similitud del 21% verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el Software Antiplagio Turnitin.

Por lo que concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumplen todas las normas de la Universidad de Huánuco.

Se expide la presente, a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Huánuco, 18 de septiembre del 2023



Mg. Jaime Ibañez Martel
ABOGADO
Reg. CAH. N°1418

DNI 40401453
CÓDIGO ORCID
0000-0001-9660-480X

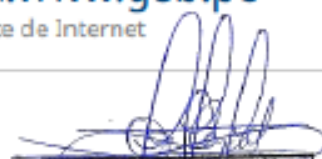
Implementación del Decreto Legislativo N° 1252 del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones en el seguimiento de inversiones del Ejército del Perú, 2020 – 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

21 %	21 %	11 %	13 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	4 %
2	repositorio.udh.edu.pe Fuente de Internet	3 %
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	2 %
4	elperuano.pe Fuente de Internet	1 %
5	Submitted to Universidad de Huanuco Trabajo del estudiante	1 %
6	www.mef.gob.pe Fuente de Internet	1 %
7	pdfcookie.com Fuente de Internet	1 %
8	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	<1 %


Mg. Jaime Ibañez Martel
ABOGADO
Reg. CAH. N° 1418

Apellidos y Nombres: Ibañez Martel,
Jaime DNI N° 40401453, Código
Orcid N° 0000-0001-9660-480X

DEDICATORIA

A mis padres, por esforzarse siempre en darme una adecuada educación, por contribuir en formarme como un hombre de bien y por su incondicional apoyo en cada etapa mi vida.

A mi querida y adorada novia, por su cariño y apoyo que motivó en todo momento el desarrollo del presente trabajo.

A mi querida abuela y a mis hermanos, por estar conmigo y ser parte de cada meta propuesta, los quiero mucho.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a los señores catedráticos que han contribuido en mi formación profesional y a mis compañeros de labores puesto que en las experiencias contribuyeron con el desarrollo del presente trabajo y, por ende, de mi carrera.

Agradezco a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación.

ÍNDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
ÍNDICE.....	IV
ÍNDICE DE TABLAS	VI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VII
RESUMEN	VIII
ABSTRACT	IX
INTRODUCCIÓN	X
CAPÍTULO I	13
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2.1. PROBLEMA GENERAL	14
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS	15
1.3. OBJETIVOS	15
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	15
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.4. JUSTIFICACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL	16
1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	16
1.4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	16
1.4.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	17
1.5. DOCUMENTOS QUE ACREDITEN EXPERIENCIA PROFESIONAL	17
CAPITULO II	20
MARCO TEÓRICO	20
2.1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL	20
2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES.....	20
2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES	21
2.1.3. ANTECEDENTES LOCALES	22
2.2. BASES TEÓRICAS	24
2.2.1. GESTIÓN DE INVERSIÓN PÚBLICA	24

2.2.2. SEGUIMIENTO DE PROYECTOS	24
2.3. MARCO CONCEPTUAL	25
2.3.1. SISTEMA NACIONAL DE PROGRAMACIÓN MULTIANUAL Y GESTIÓN DE INVERSIONES.....	25
2.3.2. SEGUIMIENTO AL CIERRE DE BRECHAS Y FASE DE EJECUCIÓN.....	26
2.3.3. SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE INVERSIONES (SSI)	26
2.3.4. COMITÉ DE SEGUIMIENTO DE INVERSIONES	27
CAPITULO III	28
MARCO DESCRIPTIVO REFERENCIAL	28
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	28
3.1.1. NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	28
3.1.2. RUBRO	28
3.1.3. UBICACIÓN/DIRECCIÓN	28
3.1.4. RESEÑA.....	28
3.2. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE DESARROLLO PROFESIONAL	29
CAPÍTULO IV.....	42
DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA LABORAL.....	42
4.1. IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	42
4.2. ACTIVIDADES PROFESIONALES REALIZADAS	46
4.3. COMPETENCIAS PROFESIONALES ADQUIRIDAS.....	48
CAPÍTULO V.....	49
SOLUCIÓN DEL PROBLEMA	49
5.1. APORTES PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.....	49
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES.....	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
ANEXOS.....	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Inversiones con PIM y monto ejecutado en los años fiscales 2020 y 2021.....	33
Tabla 2 PMI vs. PIM vs. Presupuesto ejecutado en los ejercicios fiscales 2020 y 2021	38
Tabla 3 Estructura de costos del PI Dirección de Inversiones	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organización de la Dirección de Inversiones.....	30
---	----

RESUMEN

El informe de suficiencia profesional se enmarca en la normatividad de seguimiento a actividades para ejecutar inversiones, implementada mediante el D. Leg. N° 1252 del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (en adelante, Sistema de Inversiones). En el Capítulo I, se desarrolla una descripción de los aspectos de la Entidad, cuya razón social es el Ejército Peruano, área donde se realizó el trabajo de suficiencia profesional. En el Capítulo II, se describe los aspectos de la Dirección de Inversiones del Ejército, la cual constituye su Unidad Formuladora del Sistema de Inversiones (UF); asimismo, se desarrolla una descripción de la Subdirección de Seguimiento del Ejército, como área especializada donde se realizó la trayectoria preprofesional, cuya responsabilidad es hacer seguimiento físico-financieros de las inversiones en el Ejército. En el Capítulo III, se identifica la situación problemática dentro del funcionamiento de la Subdirección de Seguimiento, la cual presenta limitaciones que le impide cumplir con la normatividad del Sistema de Inversiones, al no hacer el seguimiento de las inversiones e informar eficientemente sobre el avance de su ejecución físico-financiera. En el Capítulo IV, se establecen aportes para la solución de la problemática, enmarcados en el cumplimiento del D. Leg. N° 1252. En conclusión, la implementación de acciones específicas en el funcionamiento de la Subdirección de Seguimiento del Ejército, en el marco del D. Leg. N° 1252 del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, garantiza el cumplimiento eficiente de sus funciones como integrante del Comité de Seguimiento del MINDEF.

Palabras clave: Sistema de Inversiones, Ejército del Perú, Ministerio de Defensa, D. Leg. N° 1252, ejecución de inversiones.

ABSTRACT

This report is part of the regulations for monitoring activities to execute investments, implemented through D. Leg. N° 1252 of the National System of Multiannual Programming and Investment Management, hereinafter referred to as the "Investment System". In Chapter I, a description of the aspects of the Entity is developed, whose trade name is the "Peruvian Army", with the Army Headquarters located on Paseo del Bosque S/N avenue, San Borja, Lima; being the area where the work of professional sufficiency was carried out. In Chapter II, a description of the aspects of the Army Investment Directorate is developed, which constitutes its Formulation Unit of the Investment System (UF), likewise, a description of the Army Monitoring Subdirectorate is developed, as an area where the pre-professional trajectory was carried out, which has as one of its main responsibilities to carry out the physical-financial monitoring of investments in the Army. In Chapter III, the problematic situation within the operation of the Monitoring Sub-directorate is identified, establishing that it presents limitations that prevent it from complying with the regulations of the Investment System, by not adequately monitoring investments and reporting efficiently on them. the progress of its physical-financial execution. In Chapter IV, contributions are established for the solution of the problem, all contributions are framed in compliance with D. Leg. N° 1252. The final conclusion of this report is that the implementation of specific actions in the operation of the Army Monitoring Branch, within the framework of D. Leg. N° 1252 of the National System of Multiannual Programming and Investment Management, guarantees the efficient fulfillment of its functions as a member of the Monitoring Committee of MINDEF.

Keywords: Investment System, Peruvian Army, Ministry of Defense, Legislative Decree No. 1252, investment execution.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones a la que en adelante se le denomina “Sistema de Inversiones”, busca orientar la utilización del presupuesto a la eficiente ejecución de inversiones en las entidades estatales, y así poder brindar adecuadamente los servicios públicos y entregar infraestructura en beneficio de la ciudadanía, dicho sistema fue creado mediante el D. Leg. N° 1252 (MEF, 2016).

La aplicación de la normatividad del sistema en el Ejército del Perú (EP) facilita el desarrollo de inversiones dirigidas a cerrar brechas de servicios para enfrentar peligros externos o internos, y brindar seguridad a la población en el marco de la defensa del territorio nacional.

De acuerdo a la Constitución Política y la Política Nacional de Seguridad y Defensa Nacional, el Ministerio de Defensa, a quien en adelante se le denominara MINDEF, cumple la misión de garantizar mediante el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y las Instituciones Armadas, la independencia de la República, así como su soberanía territorial (MINDEF, 2012), razón por la cual determinó los servicios públicos que brindan las Fuerzas Armadas para reducir brechas de servicios relacionados a la Defensa (2021), siendo los principales el Control, vigilancia y defensa terrestre del territorio nacional y la Defensa de la infraestructura informática del Estado a través de acciones de ciberdefensa.

El Sistema de Inversiones del Estado es implementado en la Institución Armada a través de la Dirección de Inversiones del Ejército a quien en adelante se le denominara “Dirección de Inversiones”, siendo esta dirección el órgano técnico y normativo dependiente del Estado Mayor General del Ejército que cumple la función de Unidad Formuladora, a quien en adelante se le denominara con el acrónimo UF, teniendo como función específica la de viabilizar los proyectos de inversión a quien en adelante se le denominara con el acrónimo PI, así como también aprobar las Inversiones de Optimización, Ampliación marginal, Rehabilitación y Reposición, a quienes en adelante se

les denominara con el acrónimo de IOARR, realizando el seguimiento a las actividades para ejecutar inversiones dentro del marco del D. Leg. N° 1252 y su Reglamento. Es el encargado de elaborar la Cartera de Inversiones del Ejército, la que en adelante se le denominara “Cartera de PI e IOARR”, en el marco de la Programación Multianual de Inversiones, el mismo que en adelante se le denominara con el acrónimo PMI.

La Dirección de Inversiones, se organiza en tres Subdirecciones técnicas, siendo estas la Subdirección de Formulación y Evaluación, Subdirección de Seguimiento de Ejecución de Inversiones y la Subdirección de Funcionamiento; así como de un Departamento de programación y planeamiento (Dirección de Inversiones del Ejército [DINVE], 2019), dichas dependencias especializadas desarrollan las fases del Ciclo de Inversión según el Art. 4 del D. Leg. N° 1252.

La trayectoria de la práctica preprofesional se desarrolló en la Subdirección de Seguimiento de Ejecución de Inversiones a quien en adelante se le denominara como “Subdirección de Seguimiento”, es el área especializada de seguimiento a los procesos que realizan las Unidades Ejecutoras de Inversiones del Ejército, a quienes en adelante se les denominara con el acrónimo UEI, dicho seguimiento es desde el proceso inicial de la elaboración del PMI, pasando por el seguimiento de las actividades para ejecutar inversiones, hasta el proceso final de cierre de la inversión. Asimismo, la Subdirección a fin de cumplir de manera eficiente su función de seguimiento a actividades para ejecutar inversiones en el Ejército, coordina la conformación de un Subcomité de Seguimiento de Inversiones en el Ejército con la Oficina de Programación Multianual de Inversiones, conocida con el acrónimo de OPMI, el cual pertenece al MINDEF; dicho Subcomité de Seguimiento de Inversiones a quien adelante se le denominara “Subcomité de Seguimiento” tiene como responsabilidad la de informar el avance tanto físico como presupuestal de las actividades para ejecutar inversiones, al Comité de Seguimiento de Inversiones del MINDEF, a quien en adelante se le denominara “Comité de Seguimiento”.

El problema general identificado en el presente informe es: ¿Cuáles son las deficiencias de la Subdirección de Seguimiento del Ejército que provoca el incumplimiento de la normatividad del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, Lima 2020-2021?; esta situación hace que la Subdirección no pueda cumplir eficientemente su función como integrante del Comité de Seguimiento del MINDEF.

El objetivo general que se desea alcanzar en el presente informe es: Identificar las deficiencias de la Subdirección de Seguimiento del Ejército que provoca el incumplimiento de la normatividad del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, Lima 2020-2021; y así brindar recomendaciones que permitan a la Subdirección cumplir eficientemente su función como integrante del Comité de Seguimiento del MINDEF.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El problema se enmarca en el inadecuado cumplimiento de las funciones de la Subdirección de Seguimiento de Ejecución de Inversiones del Ejército como integrante del Comité de Seguimiento del MINDEF, según lo estipula la Directiva General del Sistema de Inversiones (2019), dicho seguimiento está vinculada al incumplimiento de la normatividad en las cuatro (04) fases del Ciclo de Inversión.

En la Fase de Programación Multianual de Inversiones, la Cartera de PI e IOARR que es planificada con una proyección de tres (03) años, viene siendo modificada anual o semestralmente, lo cual provoca que no exista una continuidad en la ejecución de inversiones; asimismo, dicha Cartera es programada sin ningún sustento presupuestal, pues las UEI no cuentan con la capacidad de gasto necesaria, es decir se programa un presupuesto mayor a la que se puede gastar.

En la Fase de Formulación y Evaluación, la Dirección de Inversiones como UF, no viene cumpliendo adecuadamente sus funciones, debido a que pertenece a la Jefatura del Estado Mayor General del Ejército, ente del más alto nivel de planeamiento de la Entidad, que impide el cumplimiento de su función metodológica, técnica y operativa establecida por la normatividad de inversiones; asimismo, durante la formulación de los proyectos la aprobación de la alternativa técnica y los estudios técnicos de localización, tecnología y tamaño de los PI, no vienen siendo coordinados con las UEI, lo que provoca que durante la elaboración de los expedientes técnicos (se le abreviara mediante las siglas ET) o documentos equivalentes exista demasiadas modificaciones respecto al proyecto declarado viable.

En la Fase de Ejecución que es la de mayor importancia, el problema se enmarca en los siguientes aspectos:

- Se vienen elaborando ET y documentos equivalentes de baja calidad, lo que viene provocando la existencia de modificaciones durante la ejecución física de la inversión; asimismo,
- La conformación del Subcomité de Seguimiento del Ejército, no viene evitando que las inversiones se ejecuten de manera inadecuada, existiendo inversiones no culminadas, en arbitrajes y con problemas de financiamiento.
- Existe reducido personal para el adecuado seguimiento de la ejecución de inversiones, y la existente tiene poca experiencia profesional.
- No se cuenta con herramientas informáticas adecuadas que permitan facilitar el seguimiento de inversiones.
- La existencia de seis (06) UEI, viene provocando una descoordinación y duplicidad de funciones, debido a ser un número excesivo.
- Existen proyectos de inversión no culminados cuya ejecución se encuentra paralizada, que vienen provocando que los activos ya adquiridos y/o construidos se vayan deteriorando por no recibir presupuesto para su operación y manteniendo.

En la Fase de Funcionamiento, se viene observando que solo el 5% de las inversiones del Ejército culminadas han sido registradas su cierre de manera adecuada y pasado a la fase Funcionamiento, solo este reducido porcentaje de proyectos recibe recursos para su operación y mantenimiento para poder mantener y prolongar la vida útil de los activos generados, así también proveer los servicios implementados por estas inversiones.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿Cuáles son las deficiencias de la Subdirección de Seguimiento de Ejecución de Inversiones del Ejército, que provoca el incumplimiento de la normatividad del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, Lima 2020-2021?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

¿Cuáles son las deficiencias de la Subdirección de Seguimiento de Ejecución de Inversiones del Ejército que provoca el incumplimiento de la normatividad de la Fase de Programación Multianual del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones?

¿Cuáles son las deficiencias de la Subdirección de Seguimiento de Ejecución de Inversiones del Ejército que provoca el incumplimiento de la normatividad de la Fase de Formulación y Evaluación del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones?

¿Cuáles son las deficiencias de la Subdirección de Seguimiento de Ejecución de Inversiones del Ejército que provoca el incumplimiento de la normatividad de la Fase de Ejecución del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones?

¿Cuáles son las deficiencias de la Subdirección de Seguimiento de Ejecución de Inversiones del Ejército que provoca el incumplimiento de la normatividad de la Fase de Funcionamiento del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar las deficiencias de la Subdirección de Seguimiento de Ejecución de Inversiones del Ejército que provocan el incumplimiento de la normatividad del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, Lima 2020-2021.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Determinar las deficiencias de la Subdirección de Seguimiento de Ejecución de Inversiones del Ejército que provocan el incumplimiento de la normatividad de la Fase de Programación Multianual del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones.

Determinar las deficiencias de la Subdirección de Seguimiento de Ejecución de Inversiones del Ejército que provocan el incumplimiento de la normatividad de la Fase de Formulación y Evaluación del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones.

Determinar las deficiencias de la Subdirección de Seguimiento de Ejecución de Inversiones del Ejército que provocan el incumplimiento de la normatividad de la Fase de Ejecución del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones.

Determinar las deficiencias de la Subdirección de Seguimiento de Ejecución de Inversiones del Ejército que provocan el incumplimiento de la normatividad de la Fase de Funcionamiento del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

De acuerdo con Bernal (2010), una investigación está orientada a confrontar un conocimiento existente o teoría, por lo cual, es necesario ser justificado o narrar las motivaciones que sustenten realizar la investigación. Una investigación presenta una justificación teórica cuando pone en duda su proceso de implantación, sus resultados o los principios que la soportan. El presente trabajo debate la aplicación teórica normativa del D. Leg. N° 1252 en el seguimiento de ejecución de inversiones en la Institución Armada del Ejército, para establecer aportes que permitan mejorar su aplicación.

1.4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Según Bernal (2010) indica que las investigaciones, de manera general tienen una implicancia práctica, donde se plantea estrategias que dan soluciones a problemas reales. El deficiente seguimiento a las ejecuciones de inversiones en el Ejército es un problema real de implicancias graves que impiden alcanzar las metas trazadas por la institución castrense, por lo cual, mediante el desarrollo de estrategias

de aplicación práctica se puede dar cumplimiento a la normatividad del Sistema de Inversiones y alcanzar los objetivos establecidos.

1.4.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La justificación metodológica de la investigación según Bernal (2010) se sustenta que, para generar conocimiento legítimo y confiable, la investigación debe proponer un nuevo método o una nueva estrategia. El trabajo tiene como objetivo determinar las deficiencias en las técnicas o estrategias que viene aplicando el Ejército del Perú en el seguimiento de sus inversiones y mediante ellas poder realizar aportes que permitan establecer nuevas estrategias y dar solución a los problemas existentes.

1.5. DOCUMENTOS QUE ACREDITEN EXPERIENCIA PROFESIONAL

La experiencia profesional es acreditada mediante la siguiente documentación:

- Memorándum de cambio de colocación del año 2018 dispuesto por el Ejército para laborar en la Dirección de Inversiones.
- Memorándum de designación de puesto para laborar en la Subdirección de Ejecución de Inversiones desde el año 2018.

Lima, 01 de julio de 2018

Memorándum N° 25160 DP-SJAO.1

TTE A INT CALIXTO VILLACORTA JONNATHAN
(EMCH - FB - ESC FORMACION - COEDE - CHORRILLOS)

ASUNTO: Comunica Cambio de Empleo AF-2018

REF : a) DIRECTIVA N° 07 D.2.a/62.00 SET 16
b) Plan de Cambios AF - 2018

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. para comunicarle que con fecha 01 de julio de 2018, ha sido asignado al siguiente empleo :

ND/DE : E M G E
Gran Unidad : DINVE
Unidad : DINVE
Empleo : OFICIAL EM
Guarnición : SAN BORJA

127038900

2/07/18 21:26
(122) DETEL-COPERE

Nota:

El desplazamiento a su nuevo empleo, se realizará CON ORDEN, del Comando del Ejército.




O - 300000864 - O+
CARLOS MARTIN MAYCA VASQUEZ
General de División
Comandante General del COPERE



MINISTERIO DE DEFENSA
EJÉRCITO DEL PERÚ
CUARTEL GENERAL DEL EJERCITO
DIRECCION DE INVERSIONES

San Borja, 10 de Julio del 2018

MEMORÁNDUM N° 154 /DINVE/AC-3/S-1/02.00

Señor : TTE INT CALIXTO VILLACORTA JONNATHAN
Asunto : Comunica designación de puesto.
Ref. : Cuadro Asignación de Personal

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para comunicarle que, a partir de la fecha, ha sido asignado al siguiente empleo:

GRAN UNIDAD : ND N° 5/CA-CGE
UNIDAD : DINVE
EMPLEO : OFICIAL EM DE LA SUB DIRECCION DE EJECUCION.
LUGAR : SAN BORJA



O - 241394865 - B+
VICTOR HUGO VALDIVIA CHUMIOQUE
General de Brigada
Director de Inversiones del Ejército

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Armendáriz et al. (2019) en su estudio “El gasto en inversión pública de América Latina Cuánto, quién y en qué”, indica que la información de cómo evoluciona y se compone el gasto de inversiones en Latinoamérica es muy limitada por la falta de bases de datos en los países, dicha información es clave para poder realizar el seguimiento y monitoreo de las inversiones, así como establecer sus prioridades. Con la participación de 16 países se dispone con la Base de Datos del Gasto en Inversión Pública de América Latina (BDD-GIPAL) del período 2000-2016, mediante el cual es posible conocer cuánto se gasta en inversiones, quienes son los que invierten y en que se está invirtiendo. El gasto de las inversiones aumentó de 2.8% a 3.9%; sin embargo, solo 5 países han logrado realizar dicho incremento. Se observa que existen países que han descentralizado el gasto de inversiones a través de sus gobiernos subnacionales, asimismo, más del 50% del gasto está destinado a infraestructura de transporte y vivienda.

Ardanaz et al. (2019) en su estudio “Fortaleciendo la gestión de las inversiones en América Latina y el Caribe: lecciones aprendidas del apoyo operativo del Banco Interamericano de Desarrollo a los Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SNIP)” establece recomendaciones para gestionar inversiones enmarcadas en la profundización del ciclo de inversión, entre la cuales se encuentran la de profundizar en los criterios de priorización dirigidas a cerrar brechas y definir la asignación de la inversión pública, profundizar en los procesos de adquisiciones y contrataciones en el marco del estudio de la transparencia y participación ciudadana y finalmente profundizar en la evaluación expost, buscando

una similitud entre los resultados obtenidos y con los que se tuvo planificado.

2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES

Flores (2018) en su tesis “Propuesta de un modelo de gestión de proyectos de dinámica de seguimiento y evaluación para la mejora en la ejecución de inversiones destinadas a proyectos de inversión pública en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe”, para optar el grado de Maestro, presentado en la Universidad Nacional de Pedro Ruiz Gallo, concluye que, el establecimiento de un modelo de seguimiento y evaluación de inversiones permite una mejor evaluación de los proyectos, articulándolo con la cadena de valor permite implementar un tablero de control que gestione de manera adecuada los avances de las actividades, facilitando encontrar los cuellos de botella y dar una solución. El investigador recomienda que, las autoridades competentes en la toma de decisiones, deben asumir el compromiso y la voluntad para implementar modelos de gestión que favorezcan la ejecución de inversiones eficientes y eficaces; asimismo, se evalué las capacidades del personal en los diferentes niveles, pues podría existir actitudes que pueden retrasar la implementación de los cambios necesarios.

Martin (2019) en su tesis “Impacto del sistema nacional de programación Impacto del sistema nacional de programación presupuesto; en el ciclo de inversiones en el Gobierno Regional de Pasco, período 2016 – 2018”, para optar el grado de Maestro en Planificación y Proyectos de Desarrollo, presentado en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, concluye que, el inadecuado cumplimiento de las normas del Sistema de Inversiones y del Sistema de Presupuesto del Estado, impactó en la gestión de inversiones del Gobierno Regional de Pasco, pues existió una inadecuada programación, formulación, ejecución y funcionamiento de las inversiones en el periodo 2016-2018, que incremento la brechas sociales en la población. El investigador recomienda que, se debe mejorar las regulaciones, integrando y simplificando procedimientos, y así agilizar la

gestión de las inversiones; asimismo, debe existir una estrecha coordinación entre las gerencias y subgerencias del Gobierno regional, que permitan cumplir eficientemente con el ciclo de inversiones y para ello es necesario tener personal especializado y de experiencia en gestión de inversiones públicas.

Ayala (2019) en su tesis “Impacto del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones en la inversión pública del Gobierno Regional de Arequipa 2017-2018”, para optar el Título Profesional de Economista, presentado en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, concluye que, la normatividad de INVIERTE.PE ha tenido un impacto positivo en lo que respecta a eficiencia, transparencia y articulación de la gestión de proyectos de inversión en el Gobierno Regional de Arequipa. El investigador recomienda tomar las experiencias positivas y articularlas en los planes estratégicos, a fin de reforzar la parte operativa y los recursos humanos, estableciendo programas de capacitación para los funcionarios del gobierno regional, como responsables de la toma de decisiones.

2.1.3. ANTECEDENTES LOCALES

García et al. (2016) en su tesis “Líneas de acción para el fortalecimiento del Sistema de Inversión Pública del Ejército”, concluye que, existe una problemática en la cual se toman decisiones parciales, sin tomar en consideración la normatividad de inversiones vigente; asimismo, no se posee normas internas de gestión de inversiones actualizadas, no cuenta con el apoyo de herramientas de gestión, ni tampoco cuenta con personal especialista de alto nivel. El investigador recomienda que, se debe capacitar a los altos directivos en temas de gestión pública, política de modernización del estado y gestión de proyectos; asimismo, actualizar el sistema de inversiones mediante una gestión por procesos, apoyado con herramientas de gestión como software, gestores de planeamiento, metodologías simplificadas, y un adecuado mapeo de puestos.

Matos et al. (2018) en su tesis “Propuesta de Programación Multianual de Inversiones en la Municipalidad Metropolitana de Lima 2019-2021”, para optar el grado de Maestro en Gestión Pública, presentado en la Universidad del Pacífico, concluye que, la PMI de la Municipalidad Metropolitana de Lima para el periodo 2018-2020 no fueron enfocados para cerrar brechas, debido principalmente a que no cuenta con un diagnóstico situacional real de las necesidades de la ciudadanía; asimismo, no se articula con el planeamiento institucional, careciendo de indicadores de desempeño que permitan medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos. El investigador recomienda que, la OPMI elabore el diagnóstico situacional de brechas de infraestructura y acceso de servicios y se establezca criterios para priorizar las inversiones que serán incluidas en la cartera de proyectos; asimismo, se debe mejorar la concordancia entre los órganos de planeamiento, inversiones y presupuesto que permitan obtener un mejor desempeño en la ejecución de inversiones, la cual será en beneficio de la ciudadanía.

Cornejo (2019) en su tesis “Estrategias para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos del Sistema de Inversión Pública del Ejército Peruano, San Borja”, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración Pública, presentado en la Universidad Señor de Sipán, concluye que, se debe proponer un plan de estrategias para mejorar la competitividad e innovación en la ejecución de proyectos, para lo cual se debe establecer programas de capacitación y sensibilización para el personal directivo y colaboradores en el desarrollo de estrategias; asimismo, los servidores opinan que en el Ejército no existe formación gerencial y no se preocupa en la capacitación de su personal, teniendo un compromiso regular los mismos. El investigador recomienda que, se debe promover el enfoque estratégico y metódico al gestionar recursos humanos, financiera y de operaciones mediante la aplicación de estrategias de mejoras, y un monitoreo periódico que permita su ajuste; asimismo, se debe realizar talleres y capacitaciones relacionados a las funciones que realiza su personal especializado.

2.2. BASES TEÓRICAS

De acuerdo con la bibliografía revisada se desarrolló la base teórica para el presente estudio.

2.2.1. GESTIÓN DE INVERSIÓN PÚBLICA

Según Escobar et al. (2021), la inversión pública tiene una gestión que se enmarca a un enfoque de gobernanza, que se orienta al eficiente manejo de recursos para la generación de infraestructura estratégica y eficiente del Estado. Dentro del enfoque de gestión de inversión pública, el elemento “persona” toma relevancia en la gestión gubernamental; sin embargo, en la actualidad continúa siendo un aspecto sensible debido a que no se preparan a los equipos profesionales y técnicos de primera línea. Los profesionales y técnicos en su mayoría no cumplen con las habilidades y capacidades necesarias para el puesto que ocupa; esto aunado a una gestión estratégica y planificación débil que afecta la gobernanza.

Asimismo, según Cruz et al. (2020) es destacable la eficiencia en la gestión de inversiones a partir de su conceptualización-diseño y la aplicación del arreglo de producción local focalizado en su ejecución para fortalecer las relaciones entre los involucrados e interesados locales; pues esto ayuda en el aumento de la producción a partir de la introducción de innovaciones en todos los elementos de producción, a fin de poder cubrir los requerimientos de la población. Asimismo, desde el enfoque ambiental lograr conseguir los estándares de calidad en los proyectos, en el marco de las exigencias legales.

2.2.2. SEGUIMIENTO DE PROYECTOS

Según Urzúa (2004), el seguimiento es un procedimiento continuo a lo largo de la vida de los proyectos, el cual permite una revisión periódica de sus actividades en su conjunto, ya sea en su eficiencia en la administración de recursos humanos y materiales, como en su eficacia en el cumplimiento de los objetivos planteados. Es de gran importancia

que el seguimiento se desarrolle de manera integrada al proyecto, en coordinación con los responsables de la gestión, y así no quede como una simple supervisión, pues la finalidad del seguimiento es contribuir al aprendizaje institucional y no solo en emitir informes.

Asimismo, según Rus (2020) el seguimiento de un proyecto está enmarcada en una serie de acciones mediante las cuales se busca comprobar la adecuada evolución de su ejecución. Es esencial para determinar acciones necesarias para dar solución a problemas que se distingan en la ejecución del proyecto. Es recomendable que no se inicie ningún procedimiento, si no se cuenta con una hoja de ruta que permita comprobar que la ejecución del proyecto va de manera correcta. En tal razón, se debe establecer un seguimiento claro, conciso y detallado, que permita tomar las mejores decisiones.

El seguimiento del proyecto es de gran importancia en todas las fases de su ciclo vital, pues el seguimiento continuo permite que toda irregularidad se descubra y se solucione a tiempo, lo que permite se reduzca al mínimo los efectos dañinos para el proyecto. Es por ello, para que resulte de manera eficaz, se debe desarrollar de manera abierta y con la máxima participación de los interesados (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], s.f.)

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1. SISTEMA NACIONAL DE PROGRAMACIÓN MULTIANUAL Y GESTIÓN DE INVERSIONES

Es el Sistema Administrativo del Estado creado mediante el D. Leg. N° 1252 en diciembre del 2016, teniendo como fin el de ayudar a las entidades del sector público en el uso adecuado de los recursos públicos destinados a la ejecución de inversiones, y así poder prestar de manera efectiva sus servicios, como proveer infraestructura pública necesaria para el desarrollo nacional (MEF, 2016). Este sistema administrativo desempeña un rol fundamental, en el adecuado uso del presupuesto público destinados a la ejecución de inversiones, a fin de generar

beneficios a la ciudadanía. Esto en vista que las inversiones en el sector público forja significativos efectos en el crecimiento económico y en la satisfacción de necesidades gubernamentales.

2.3.2. SEGUIMIENTO AL CIERRE DE BRECHAS Y FASE DE EJECUCIÓN

Según el MEF (2019), las OPMI tanto del Sector, GR y GL son las encargadas de efectuar el seguimiento de las inversiones en el marco de los reportes generados por el Módulo de PMI. Para ello, se elabora anualmente el Formato N° 12-A: Seguimiento del cierre de brechas, el cual contiene información de acceso libre, siendo la información más relevante las modificaciones al PMI. Asimismo, según el MEF las OPMI son las encargadas de efectuar el seguimiento de las inversiones, pudiendo requerir información que sea necesaria a los órganos en cada fase del Ciclo de Inversión. Para este seguimiento la OR del Sector, GR y GL conforma el comité de seguimiento de inversiones responsable de realizar el seguimiento de la cartera priorizada de inversiones. Las OPMI deben registrar todos los actos, tiempos y responsables en el Sistema de Seguimiento de Inversiones.

2.3.3. SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE INVERSIONES (SSI)

Según el MEF (2022) el Sistema de Seguimiento de Inversiones (SSI) es un instrumento informático de libre acceso que facilita el seguimiento de las inversiones públicas, integrando la información de todas las fases del ciclo de inversión tales como la Programación Multianual, Formulación y Evaluación, y Ejecución. Asimismo, se encuentra vinculado con otros sistemas informáticos del Estado como SEACE, InfObras y SIAF, teniendo como objetivos brindar datos sistematizados de las inversiones, optimizar el tiempo de búsqueda, otorgar información actualizada para elaborar reportes y conocer a los órganos del sistema de inversiones, como la OPMI, UF y UEI. Este sistema de seguimiento permite seguir la ejecución de las inversiones considerando los registros realizados en el Banco de Inversiones.

2.3.4. COMITÉ DE SEGUIMIENTO DE INVERSIONES

Es un espacio de coordinación entre los involucrados que actúan directamente en las inversiones que se encuentran en ejecución de la Cartera Priorizada de Inversiones, formando parte del Sistema de Seguimiento, con la finalidad de promover una ejecución eficiente para el alcance de las metas de cierre de brechas sociales para la población, este comité la componen las UEI y otros órganos de las entidades con la finalidad de brindar información respecto al avance de las inversiones en ejecución con una periodicidad mensual. En el Art. 45 de la Dtva N° 001-2019-EF/63.01, aprobado con R.D. N° 001-2019-EF/63.01, se indica que el Órgano Resolutivo del Sector y Gobiernos de los Niveles Regional y Local pueden conformar un comité de seguimiento de inversiones que tendrá la responsabilidad de realizar el seguimiento de la cartera priorizada de inversiones de la entidad (MEF, 2023).

CAPITULO III

MARCO DESCRIPTIVO REFERENCIAL

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

3.1.1. NOMBRE O RAZÓN SOCIAL

El Ejército Peruano, es una Unidad ejecutora, dependiente del pliego Ministerio de Defensa.

3.1.2. RUBRO

Dentro del clasificador de responsabilidad funcional (MEF, 2019), el Ejército del Perú recae en la Función 04: Defensa y Seguridad Nacional, División Funcional 013: Defensa y Seguridad Nacional, Grupo Funcional 0026: Defensa Nacional y se encuentra en el Sector Defensa.

3.1.3. UBICACIÓN/DIRECCIÓN

La Subdirección de Seguimiento de Ejecución de Inversiones donde se realizó la práctica pre profesional, se ubica en el Cuartel General del Ejército entidad, en la avenida Paseo del Bosque S/N, San Borja, Lima.

3.1.4. RESEÑA

La misión del Ejército del Perú es “Controlar, vigilar y defender el territorio nacional, participar en el desarrollo económico y social, control del orden interno y acciones de defensa civil de acuerdo a la ley, en beneficio de los intereses del estado, de manera permanente y eficaz” (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2022).

La construcción del Cuartel General del Ejército sede del Estado Mayor General fue iniciado en 1973 e inaugurado en 1975, por el ex Presidente General Juan Velasco Alvarado, es una edificación de estilo arquitectónico “Brutalismo”, estilo que estaba en auge entre las décadas del 50 y 70.

La Direcciones de Inversiones a la cual pertenece la Subdirección de Seguimiento, es creada el 23 de marzo del 2016 mediante el D.S. N° 004-2016-DE, Decreto que cambia el Reglamento del D. Leg. N° 1137, Ministerio de Defensa (2016), siendo el órgano técnico y normativo perteneciente al Estado Mayor General, con la responsabilidad de dar asesoramiento estratégico respecto al Sistema de Inversiones, desarrollando los procesos de las fases de Inversión y el seguimiento y evaluación de resultados; con la finalidad orientar correctamente los recursos que percibe del Estado.

3.2. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE DESARROLLO PROFESIONAL

La Dirección de Inversiones a la cual pertenece la Subdirección de Seguimiento, es una dependencia perteneciente a la Jefatura del Estado Mayor General del Ejército, constituyéndose como la UF del Sistema de Inversiones, con las funciones de viabilizar los PI, así como aprobar las IOARR, realizando el seguimiento a las actividades para ejecutar inversiones, gestionando la operatividad y conservación de activos generados, así como la gestión de las evaluaciones ex post, dentro del marco del D. Leg. N° 1252 y su Reglamento (EP, 2016).

La Dirección de Inversiones de acuerdo con su cuadro organizacional funcional, está organizado en tres Subdirecciones técnicas y un Departamento de Programación y Planeamiento (DINVE, 2019), las que desarrollan las fases de Inversiones en el marco del Art. 4 del D. Leg. N° 1252; entre las Subdirecciones esta la Subdirección de Formulación y Evaluación que declara viable y aprueba las PI e IOARR, la Subdirección de Seguimiento que realiza el seguimiento a todas a actividades para ejecutar inversiones en coordinación con las Unidades Ejecutoras de Inversiones, a quienes en adelante se les denominara con el acrónimo UEI, y la Subdirección de Funcionamiento que gestiona los recursos para la operatividad y conservación de los activos generados por las inversiones, así como la evaluación ex post de las inversiones en funcionamiento ante la Oficina de Programación Multianual de Inversiones, conocida con el acrónimo de OPMI, perteneciente al MINDEF.

Figura 1

Organización de la Dirección de Inversiones



Nota. La figura muestra el organigrama de la Dirección de Inversiones.

Fuente: Dirección de Inversiones (2019).

A fin de implementar la normatividad de inversiones del Estado en el Ejército, la Dirección de Inversiones elaboró la “Directiva de Funcionamiento del Sistema de Inversiones en el Ejército”, siendo admitida mediante Resolución del Ejército (2020), dicha directiva establece disposiciones de cumplimiento obligatorio a todas sus Subdirecciones y demás Dependencias del Ejército que tengan alguna responsabilidad en las fases de las Inversiones.

El Ejército a fin de asumir la responsabilidad de desarrollar ET o su equivalencia, y realizar las actividades para ejecutar física y financieramente las inversiones, a propuesta de la Subdirección de Seguimiento, estableció seis (06) UEI, los cuales fueron creados dentro del Comando Logístico y Comando de Salud, siendo organizados de acuerdo a especialidades técnicas y su experiencia en la aplicación de la Ley de Contrataciones, estas unidades son el Servicio de Ingeniería del Ejército, Servicio de Material de Guerra del Ejército, Servicio de Intendencia del Ejército, Servicio de Comunicaciones del Ejército, Servicio de Veterinaria y Remonta del Ejército y Comando de Salud del Ejército.

La Subdirección de Seguimiento es el área especializada donde se realizó la trayectoria de la práctica pre profesional, dicha Subdirección tiene como función principal la de efectuar el seguimiento a las actividades para ejecutar inversiones realizadas por las UEI, asimismo, tiene la responsabilidad de formar parte del Comité de Seguimiento del MINDEF en cumplimiento con el Art. 45.- Seguimiento de la fase de ejecución, inciso 45.2 de la Directiva General del Sistema de Inversiones (MEF, 2019), brindando la información específica respecto al avance de las actividades para ejecutar inversiones en un periodo mensual; la Subdirección a fin de cumplir de manera eficiente su función de seguimiento de las actividades para ejecutar inversiones en el Ejército, coordinó con la OPMI la conformación de un Subcomité de Seguimiento del Ejército. La Subdirección de Seguimiento tiene las siguientes funciones (DINVE, 2019):

- Recepción de la Subdirección de Formulación y Evaluación las inversiones aprobadas o declaradas viables, y los remite a las UEI para la iniciación de su ejecución, teniendo las siguientes consideraciones: cuenten con las autorizaciones respectivas para la iniciación de la ejecución de la inversión, otorgada por el MINDEF, en caso corresponda (no resulta necesaria para PI declarados viables mediante el nivel de Perfil); cuente con la disponibilidad presupuestal.
- Verifica que las UEI, una vez que se otorgue el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), programen en el Plan Anual de Contrataciones (PAC) las contrataciones a realizar en el año en curso.
- Recepción de las UEI sus Planes de ejecución para el año en curso, enmarcados en la Cartera de PI e IOARR priorizada por el Ejército y aprobada por el Sector Defensa.
- Valida los informes técnicos de sustentación de las UEI para las modificaciones del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), y su posterior gestión ante el Área de Presupuesto.
- Gestiona ante el MINDEF las autorizaciones respectivas para el desarrollo de ET o su equivalencia, y su ejecución, en caso corresponda.

- Evalúa y registra los cambios existentes, previo a la aprobación del ET o su equivalencia, elaborado por las UEI, siempre y cuando no afecten su concepción técnica.
- Recepción de las UEI el ET o su equivalencia del PI, y su formato de registro correspondiente, para aprobación de la consistencia de dichos documentos con la concepción técnica y el dimensionamiento declarado viable.
- Verifica que los ET o su equivalencia en una IOARR, los cuales no requieren una consistencia, hayan sido elaborados en base a los datos inscritos en el Banco de Inversiones.
- Verifica que, una vez aprobado los ET o su equivalencia por las UEI, realicen obligatoriamente el registro de la información resultante en el Banco de Inversiones, previo a la iniciación de la ejecución física propiamente dicha.
- Realiza el seguimiento a actividades para ejecutar física y financiera las inversiones que son ejecutadas por las UEI, cumpliendo obligatoriamente la normatividad del Sistema de Inversiones, y demás Sistemas Administrativos del Estado.
- Realiza el seguimiento a las gestiones de “Constancias de Previsión de Recursos” para las contrataciones a convocar en el año, realizadas por las UEI ante el Área de Presupuesto.
- Aprueba toda modificación de alguna meta física o presupuestaria durante la fase de ejecución que sea solicitadas por las UEI ante el Área de Presupuesto.
- Evalúa y aprueba informes técnicos de sustentación de gestiones de modificaciones presupuestales (cambios de genéricas y específicas de gasto, reorientaciones) de PI o IOARR dirigidas a otras, durante el Año Fiscal en curso, solicitadas por las UEI ante el Área de Presupuesto.
- Verifica que las UEI registren mensualmente los datos respectivos sobre la ejecución de inversiones de su responsabilidad.
- Ser integrante del Sub Comité de seguimiento, participando como parte técnica.

- Verifica que las UEI coordinen con las Unidades beneficiarias de las inversiones ejecutadas, la entrega formal de los activos generados durante la fase de ejecución.
- Verifica que las UEI realicen la liquidación técnica-financiera y registro de cierre de las inversiones culminadas.

El Subcomité de Seguimiento del Ejército, está conformado por el Jefe de Estado Mayor General como presidente, el Jefe del Comando Logístico como secretario, el Director de Inversiones como responde de la UF, y tanto los Jefes de las UEI, como el Jefe del Área de Presupuesto como vocales, teniendo como funciones principales las siguientes:

- Promueve y verifica el cumplimiento del proceso de seguimiento a actividades para ejecutar inversiones de responsabilidad de la UEI.
- Organiza y lleva a cabo las revisiones de los avances de actividades de inversiones de acuerdo a los formatos establecidos.
- Recomienda las modificaciones presupuestales (cambios de genéricas y específicas de gasto, reorientaciones) del presupuesto de Inversiones a otras Inversiones en el Año Fiscal en curso, de acuerdo a los requerimientos solicitados.
- Formula y remite a la OPMI del MINDEF, los formatos de “Seguimiento a la Ejecución de Inversiones”, con el avance de las ejecuciones de las Inversiones realizadas por las UEI del Ejército.

Durante los años 2020 y 2021 la Subdirección de Seguimiento en cumplimiento a la Directiva de Funcionamiento del Sistema de Inversiones en el Ejército realizó el seguimiento a las actividades para ejecutar las siguientes inversiones (MEF, 2022):

Tabla 1

Inversiones con PIM y monto ejecutado en los años fiscales 2020 y 2021

Inversión	PIM AF-2020 (S/)	Ejecutado AF-2020 (S/)	PIM AF-2021 (S/)	Ejecutado AF-2021 (S/)	FF
Base CH	4,600,735.00	3,211,984.00	443,918.00	57,040.00	RO/ROO C
Base U	4,600,733.00	3,211,984.00	443,915.00	57,040.00	RO/ROO C
Base M	4,600,417.00	3,209,909.00	443,915.00	57,040.00	RO/ROO C

Inversión	PIM AF-2020 (S/)	Ejecutado AF-2020 (S/)	PIM AF-2021 (S/)	Ejecutado AF-2021 (S/)	FF
Base A	4,600,417.00	3,209,909.00	443,915.00	57,040.00	RO/ROO C
Base C	4,600,732.00	3,211,984.00	443,914.00	57,040.00	RO/ROO C
Base H	4,600,417.00	3,209,909.00	443,917.00	57,040.00	RO/ROO C
Transporte fluvial	2,848,243.00	2,734,079.00	1,211,666.00	799,039.00	RO
Salkantay	24,343,899.00	23,369,683.00	8,040,554.00	7,939,074.00	RO
Pichari	3,591,306.00	3,358,503.00	2,299,500.00	2,129,775.00	RO
Dirección de	912,572.00	911,106.00	888,312.00	888,312.00	RO/ROO C
Inversiones					
Reparación de casas de servicio	1,877,585.10	1,873,584.00			RDR
Centro de Salud del Cuartel general del Ejército	1,710,222.20	1,710,222.20			RO
Kuntur	527,900.00	527,900.00			RDR
Centro de Salud de Moquegua Batallón	4,391,861.00	4,391,861.00	2,999,342.90	2,997,667.00	RO/ROO C
Policía Militar	1,618,205.00	1,618,140.00			RO/RO OC
Remodelac ión Centro de	755,963.00	755,963.00			RO
monitoreo y control					
Construcci ón de	6,051,339.80	6,051,340.00			RO
crematorio					
Adquisición de					
ventilador, mecánico,					
Equipo de rayos X,	1,324,785.30	1,324,785.00			RDR
Unidad dental y otros activos					
Hospital Itinerante			17,487,290.00	0.00	RO/RD R/ROO C
Adquisición de					
Vehículos todoterreno			2,299,500.00	2,129,775.00	RO
- Pichari					
Data Center			5,356,352.10	5,356,352.00	RDR

Inversión	PIM AF-2020 (S/)	Ejecutado AF-2020 (S/)	PIM AF-2021 (S/)	Ejecutado AF-2021 (S/)	FF
Adquisición de generador de oxígeno - Lima			1,647,980.00	1,647,980.00	RO
Adquisición de generador de oxígeno - Piura			872,000.00	872,000.00	RO
Adquisición de generador de oxígeno - Arequipa			872,000.00	872,000.00	RO
Adquisición de generador de oxígeno - Loreto			915,000.00	915,000.00	RO
Ambiente usos múltiples Escuela Militar			2,267,554.30	2,267,554.30	RO/RD R
Construcción de cableado estructurado y centros de datos			35,000.00	35,000.00	RDR
Reparación ambiente administrativo - Puno			466,584.00	466,584.00	RDR
Total	77,557,332.40	67,892,845.20	50,322,129.30	29,658,352.30	

Nota. Data recolectada con información de la Subdirección de Seguimiento.

Las inversiones ejecutadas o en ejecución que se detallan en el cuadro anterior, fueron priorizadas por el Ejército en el marco de sus objetivos estratégicos, dando cumplimiento al Texto Único Ordenado del D. Leg. N° 1252, que en su Art. 4.- Fases del Ciclo de Inversión, inciso 4.1, literal a) Programación Multianual de Inversiones, indica que toda inversión debe estar vinculada a los objetivos de la entidad en el marco de su planeamiento estratégico, a razón de ello, el Ejército a propuesta de la Dirección de Inversiones crea el Comité de Inversiones del Ejército, aprobada por el Comandante General mediante Resolución del Ejército (EP, 2020), estando conformado por las Direcciones de Planeamiento, Logística, Salud,

inversiones, así como, por el Área de Presupuesto, Oficina Económica y Oficina Generadora de Recursos, y teniendo como funciones las siguientes:

- Prioriza y aprueba la Cartera de PI e IOARR de la PMI, en la cual se incluyen: ideas de IOARR; ideas de PI; IOARR en desarrollo; PI en formulación; IOARR aprobados; PI declarados viables; IOARR o PI con ET o su equivalencia en elaboración; IOARR o PI con ET o su equivalencia aprobada; IOARR o PI en ejecución física; IOARR o PI en liquidación técnica-financiera.
- Prioriza y aprueba la Cartera de PI e IOARR del Ejército de la PMI, considerando los siguientes criterios: disponer de una potencial fuente de financiamiento; estar incluida dentro de los indicadores de brecha del Sector Defensa y de otros sectores en la que tenga competencia por Ley; las Inversiones deben encontrarse saneadas y sin problemas.
- Aprueba la Cartera de PI e IOARR del Ejército dentro del plazo establecido en la normatividad vigente.
- Sustenta la Cartera de PI e IOARR del Ejército de la PMI al Comandante General de Ejército, para su aprobación correspondiente.
- Recepción del Área de Presupuesto del Ejército las estimaciones de recursos financieros por todo tipo de fuente de financiamiento para los años 1, 2 y 3 de la PMI, considerándolo como criterio para la aprobación de la Cartera de PI e IOARR.
- Recepción de la Oficina de Economía del Ejército las estimaciones de recursos financieros provenientes del Fondo de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional creado por la Ley N° 28455 (2004), para los años 1, 2 y 3 de la PMI, considerándolo como criterio para la aprobación de la Cartera de PI e IOARR.
- Recepción de la Oficina Generadora de Recursos del Ejército las estimaciones de recursos financieros derivados de la fuente de Recursos Directamente Recaudados para los años 1, 2 y 3 de la PMI, considerándolo como criterio para la aprobación de la Cartera de PI e IOARR.
- Prioriza y aprueba inversiones “No previstas” gestionadas por las Dependencias del Ejército, siempre y cuando cuenten con la

documentación según normatividad vigente y así iniciar la gestión correspondiente para su inclusión en el PMI vigente, ante el MINDEF.

- Aprueba las inversiones que serán gestionados ante el MINDEF mediante operaciones de endeudamiento, considerando los siguientes criterios: la inversión debe estar priorizado en la Cartera de PI e IOARR del Ejército; la inversión debe estar priorizado enmarcado en los planes del Ejército y Sector Defensa; la inversión no debe haber recibido presupuesto ni tener línea de crédito; debe ser un PI, no se incluye IOARR.
- Aprueba las inversiones que serán gestionados ante el MINDEF para hacer uso del Fondo de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, considerando los siguientes criterios: la inversión debe estar priorizado en la Cartera de PI e IOARR del Ejército; la inversión debe estar priorizado enmarcado en los planes del Ejército y Sector Defensa; la inversión no debe haber recibido presupuesto ni tener línea de crédito.
- Participa en el proceso de consistencia de la Cartera de PI e IOARR del Ejército de la PMI del Sector Defensa, para su ajuste con el PIA, considerando los siguientes criterios de prioridad: orden de prelación según criterios de priorización del Sector Defensa; orden de prelación de acuerdo con el estado de avance en el Ciclo de Inversión.
- El Comité de Inversiones del Ejército evalúa, prioriza y aprueba las potenciales fuentes de financiamiento de la Cartera de PI e IOARR del Ejército.

La Subdirección de Seguimiento considera aspectos importantes del Ciclo de Inversión para su adecuado funcionamiento, tales como la fase de Programación Multianual, la fase de Formulación y Evaluación, la fase de Ejecución, la fase de Funcionamiento

En la fase de Programación Multianual, para la elección de las inversiones que se incluirán en la Cartera de PI e IOARR (trianual) debe considerar la capacidad de gasto de capital de la entidad durante la ejecución de sus inversiones, según lo indica la Directiva General del Sistema de Inversiones (2019), en su Art. 14.- Consideraciones para la elaboración de la

Cartera de PI e IOARR del PMI, numeral 14.3; la capacidad de gasto del Ejército durante el periodo 2020-2021 según la asignación presupuestal anual histórico, es el siguiente:

Tabla 2

PMI vs. PIM vs. Presupuesto ejecutado en los ejercicios fiscales 2020 y 2021

Año fiscal/Cartera	Presupuesto requerido en la cartera de inversiones (S/)	Presupuesto asignado por el MEF – PIM (S/)	Capacidad de Gasto – Presupuesto ejecutado (S/)
2020	602,918,442.08	77,557,332.40	67,892,845.20
2021	522,518,551.00	50,322,129.30	29,658,352.30

Nota. Data recolectada con información de la Subdirección de Ejecución de Inversiones.

En la fase de Formulación y Evaluación, las inversiones aprobadas o declaradas viables que pasan a la fase de ejecución, previamente son formuladas o desarrolladas bajo responsabilidad de la Subdirección de Formulación y Evaluación según lo dispuesto en la Directiva de Funcionamiento del Sistema de Inversiones en el Ejército (EP, 2020); dicho Comité está integrado por un formulador metodólogo, representantes de la unidad usuaria, elementos técnicos de las áreas especializadas, y representantes de la Unidad Ejecutora.

En la Fase de Ejecución, las actividades más importantes son el desarrollo del ET o su equivalencia, así como realizar la ejecución física y financiera de la inversión según el Texto Único Ordenado del D. Leg. N° 1252, Art. 4.- Fases del Ciclo de Inversión, inciso 4.1, literal c) Ejecución; razón por la cual, a fin de asumir dicha responsabilidad y buscando que la ejecución sea eficiente, el Ejército creó seis (06) UEI dentro de su Comando Logístico y Comando de Salud, los cuales fueron organizados de acuerdo a especialidades técnicas y su experiencia en la aplicación de la Ley de Contrataciones. La Subdirección de Seguimiento en el mes de enero y durante todo el año verifica en coordinación con las UEI la programación de los procedimientos de selección de inversiones en el Plan Anual de Contrataciones, dando cumplimiento a la normatividad de contrataciones del Estado (MEF, 2020).

Dentro de las actividades de mayor importancia que realiza la Subdirección de Seguimiento se encuentra la de evaluar y aprobar informes

técnicos de sustento que son elaborados por las UEI, dichos informes buscan gestionar modificaciones de metas físicas o presupuestarias y gestiones de constancias de previsión de recursos, para lo cual la Subdirección realiza reuniones de coordinación con las UEI y el Área de Presupuesto del Ejército. Para la validación de informes técnicos de sustento que las UEI remiten a la Subdirección de Seguimiento solicitando modificaciones del presupuesto institucional de Apertura (PIA), todos los años en el mes de enero mediante resolución directoral de la Dirección de Inversiones son nombrados los evaluadores técnicos, teniendo en cuenta su calidad experiencia profesional y alta especialización.

Una de las últimas actividades de la Fase de ejecución es la liquidación técnica y financiera de la inversión ejecutada y el registro de cierre en el Banco de Inversiones, conforme al inciso 29.4, Art. 29.- Inicio y alcance de la fase de ejecución de la Directiva General del Sistema de Inversiones, para ello la Subdirección de Seguimiento previo a la culminación de la ejecución de las inversiones, realiza reuniones de coordinación con las UEI, a fin de articular las actividades de liquidación técnica y financiera, cierre de las inversiones y la entrega de los activos generados a las Unidades beneficiarias.

En la fase de Funcionamiento, a fin de lograr la adecuada operatividad y conservación de los activos generados durante la ejecución de las inversiones y dando cumplimiento al Texto Único Ordenado del D. Leg. N° 1252, que en su Art. 4.- Fases del Ciclo de Inversión, inciso 4.1, literal d) Funcionamiento, indica que todos los activos generados con la ejecución de una inversión deben ser operados y recibir su mantenimiento; la Subdirección de Seguimiento realiza reuniones de coordinación con la Subdirección de Funcionamiento y las UEI, determinando los recursos necesarios para la operación y la conservación de activos que será gestionado ante el Área de Presupuesto para su inclusión en la Programación Multianual presupuestal.

Las inversiones culminadas deben ser objeto de una evaluación ex post con la finalidad de obtener lecciones aprendidas, para que en futuras inversiones puedan mejorarse y tener una retroalimentación, para esto, la Dirección de Inversiones a fin de implementar lo estipulado en el Texto Único

Ordenado del D. Leg. N° 1252, Art. 4.- Fases del Ciclo de Inversión, inciso 4.1, literal d) Funcionamiento, gestiona reuniones con la OPMI del MINDEF responsable de dicha actividad, donde participa el Departamento de Programación y Planeamiento, sus Subdirecciones de Formulación y Evaluación, Seguimiento de Ejecución y Funcionamiento, así como las UEI.

En el 2017 se elaboró el Proyecto de Inversión (PI) denominado “Mejoramiento del servicio de gestión de inversiones de la Unidad Formuladora del Ejército – DINVE, ubicado en el Cuartel General del Ejército, distrito de San Borja – LIMA”, dicha inversión tenía como objetivo dar una solución a la limitada realización de procedimientos de gestión de inversiones, debido principalmente a las inadecuadas condiciones de habitabilidad de la infraestructura de la Dirección de Inversiones, asimismo, por la inexistencia de un adecuado sistema de procesamiento de datos que permita su vinculación con el banco de inversiones, y por la limitación de personal con un alto nivel de capacitación en la normatividad del Sistema de Inversiones. La estructura de costos de la inversión por un monto de S/ 3,026, 211.12 (MEF, 2022) fue la siguiente:

Tabla 3

Estructura de costos del PI Dirección de Inversiones

Producto Nombre del producto	Unidad de Medida	Subproducto	Costo unitario (S/)	IGV (18%)	Gastos generales (12%)	Supervisión (6%)	Costo Subtotal (Soles)
Infraestructura	Unidad M2	Expediente técnico	52,906.58	9,523.18	0.00	0.00	62,429.76
		Arquitectura	370,007.89	66,601.42	44,400.95	0.00	481,010.26
		Estructura	562,286.26	101,211.53	67,474.35	0.00	730,972.14
		Inst. Sanitarias	49,392.65	8,890.68	5,927.12	0.00	64,210.45
		Inst. Electricas	76,444.75	13,760.06	9,173.37	0.00	99,378.18
		Estudio definitivo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipamiento administrativo	Unidad	Artículos de seguridad	5,389.00	970.02	646.68	0.00	7,005.70
		Mobiliario	185,732.44	33,431.84	22,287.89	0.00	241,452.17
Equipamiento	Unidad	Estudio definitivo	16,307.90	2,935.42	0.00	0.00	18,243.33

Producto Nombre del producto	Unidad de Medida	Subproducto	Costo unitario (S/)	IGV (18%)	Gastos generales (12%)	Supervisión (6%)	Costo Subtotal (Soles)
informático (gestión de procesos)	Unidad	Equipos y redes	565,395.15	0.00	0.00	0.00	565,395.15
Equipamiento vehicular	Unidad	Software	250,000.00	0.00	0.00	0.00	250,000.00
	Unidad	Estudio definitivo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Unidad	Camioneta 4x4	130,860.00	0.00	0.00	0.00	130,860.00
	Unidad	Minivan	138,254.00	0.00	0.00	0.00	138,254.00
Capacitación	Persona	Diplomado sistema nacional de programación multianual y gestión de inversiones	201,000.00	0.00	0.00	0.00	201,000.00
	Persona	Curso de gestión de procesos	35,000.00	0.00	0.00	0.00	35,000.00
Costo total de inversión (S/)							3,026,211.12

Nota. Data recolectada con información de la Dirección de Inversiones.

El costo actualizado al finalizar la ejecución del PI alcanzo el monto de S/ 4,843,307.00.

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA LABORAL

4.1. IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

De manera general la situación problemática se enmarca en la inadecuada implementación del Sistema de Inversiones en el Ejército, lo que viene provocando que dicha entidad no brinde de manera adecuada sus servicios a la ciudadanía, manteniéndose las brechas a pesar del financiamiento de inversiones durante los últimos años.

La Dirección de Inversiones, como UF del Ejército y responsable del Ciclo de Inversiones, viene teniendo problemas en el adecuado seguimiento de la ejecución de las inversiones. Siendo la Subdirección de Seguimiento integrante del Subcomité de Seguimiento del Ejército en cumplimiento al Art. 5, inciso 5.7 de la Directiva de Funcionamiento del Sistema de Inversiones en el Ejército (EP, 2020) e integrante del Comité de Seguimiento del MINDEF en cumplimiento del Art. 45.- Seguimiento de la fase de ejecución, inciso 45.2 de la Directiva General del Sistema de Inversiones (2019), y estando sus funciones dentro del marco de las fases de una inversión, se ha identificado las siguientes deficiencias:

Respecto a la Deficiencia 1, la Cartera de PI e IOARR proyectada a tres años en el marco de la PMI como producto del Planeamiento estratégico, es modificada anual o semestralmente, provocando que los proyectos que se encuentran en la fase de ejecución no tengan la continuidad, factor que es prioritario para todo proceso de gasto presupuestario. Las modificaciones de la Cartera de PI e IOARR provoca que existan modificaciones presupuestales (cambios de genéricas y específicas de gasto, reorientaciones) de inversiones programadas hacia otras no programadas dentro del año fiscal, dando incumplimiento al Art. 14.- Fase de Programación Multianual de Inversiones, incisos 14.1 y 14.3 del Reglamento del D. Leg. N° 1252 (MEF, 2018), donde se indica que las inversiones deben estar proyectada a tres años como mínimo y debe contar con la continuidad en su ejecución.

En relación con la Deficiencia 2, se ha evidenciado que el Comité de Inversiones del Ejército al aprobar el presupuesto de la Cartera de PI e IOARR no toma en cuenta la capacidad de gasto de las UEI, solicitando un presupuesto mayor a lo que gasta históricamente, lo que viene provocando que el MINDEF tenga que corregir el presupuesto cada año, al respecto, el Ejército viene incumpliendo el Art. 14.- Consideraciones para la elaboración de la Cartera de PI e IOARR del Programa Multianual de Inversiones, inciso 14.3 de la Directiva General del Sistema de Inversiones (2019), que indica que se debe considerar la capacidad de gasto del presupuesto.

A propósito de la Deficiencia 3, la Dirección de Inversiones pertenece a la Jefatura de Estado Mayor General del Ejército, ente de más alto nivel de planeamiento, dicha función viene impidiendo su función como UF, la cual tiene una función claramente metodológica, técnica y operativa, esta situación incumple lo estipulado en el Art. 12.- De las Unidades Formuladoras, inciso 12.3 del Reglamento del D. Leg. N° 1252 (MEF, 2018), que indica las funciones que debe cumplir, siendo una de las principales la de aplicar las metodologías y parámetros de formulación y evaluación aprobados por la Dirección General de Programación Multianual de Inversiones del MEF.

Sobre la Deficiencia 4, durante la fase de formulación y evaluación, la alternativa técnica de los PI que vienen siendo aprobados y los estudios técnicos de localización, tecnología y tamaño, no son propuestos en coordinación con la UEI, provocando que en la fase de ejecución durante el desarrollo de los ET o su equivalencia existan una elevada cantidad de modificaciones que inducen al retraso de la ejecución física, dando incumplimiento al Art. 23.- Aprobación de fichas técnica y estudios de pre inversión a nivel perfil, inciso 23.4, numeral 4, de la Directiva General Sistema de Inversiones (2019), que indica que todo estudio técnico de un PI debe contar con el análisis del tamaño óptimo, localización y tecnología necesaria.

Con respecto a la Deficiencia 5, las UEI remiten a la Subdirección de Seguimiento los ET o su equivalencia para su consistencia con el PI, sin haber tomado en cuenta la alternativa técnica aprobada en la Fase de Formulación y Evaluación, llegando en algunos casos a modificar la concepción técnica,

provocando el retraso de la aprobación de dichos documentos técnicos, dando incumplimiento al Art. 32.-Elaboración y aprobación del ET o su equivalencia, inciso 32.3 de la Directiva General del Sistema de Inversiones (2019), que indica que debe existir la aprobación de la consistencia del ET o su equivalencia con la concepción técnica y el dimensionamiento del PI.

En torno a la Deficiencia 6, la baja calidad de los ET o su equivalencia elaborados por las UEI, vienen provocando gran cantidad de modificaciones durante la ejecución física de la inversión, generando adicionales que incrementan su costo, dando incumplimiento al Art. 32.-Elaboración y aprobación del ET o su equivalencia, inciso 32.2 Directiva General del Sistema de Inversiones (2019), que indica todo ET o su equivalencia mediante el cual se va a ejecutar el PI debe sujetarse a la concepción técnica y el dimensionamiento declarado viable.

Sobre la Deficiencia 7, de acuerdo a las funciones del Subcomité de Seguimiento del Ejército, se evidencia que están enmarcadas principalmente en la recolección, trámite y gestión documentaria, no teniendo en sus funciones la de realizar visitas, verificaciones e inspecciones a las inversiones en ejecución, lo que viene provocando que el Subcomité no tenga una información de primera fuente, esto impide que se cumpla lo estipulado en el Art. 45.- Seguimiento de la fase de ejecución, inciso 45.2 del Reglamento del D. Leg. N° 1252 (MEF, 2018), que indica los integrantes miembros deben brindar información sobre el avance de la ejecución de las inversiones con una periodicidad mensual.

En lo que concierne a la Deficiencia 8, existe una limitación de personal con experiencia profesional y alta especialización en la Subdirección de Seguimiento, pues siendo vocal técnico del Subcomité de Seguimiento del Ejército se le impide cumplir adecuadamente sus funciones, dando incumplimiento al Art. 5.- Definiciones, inciso 5.7 Subcomité de Seguimiento del Ejército de la Directiva de Funcionamiento del Sistema de Inversiones en el Ejército (EP, 2020), que indica que los miembros del Subcomité son responsables del seguimiento a las actividades para ejecutar física y financieramente las inversiones.

En cuanto a la Deficiencia 9, con la ejecución del Proyecto de Inversión (PI) denominado “Mejoramiento del servicio de gestión de inversiones de la Unidad Formuladora del Ejército – DINVE, ubicado en el Cuartel General del Ejército, distrito de San Borja – LIMA”, se le implementó a la dicha Dirección un software que permite el intercambio de información entre las dependencias internas del Ejército involucradas en la ejecución de inversiones, sin embargo, el uso de las tecnologías de información y comunicación para mejorar el intercambio de información con los involucrados externos tales como el MINDEF y el MEF, quienes participan en las inversiones a través de los Software de las plataformas del Banco de Inversiones y Consulta amigable, aún no está implementado adecuadamente, dando incumpliendo al Art. 46.- Sistema de seguimiento de inversiones, inciso 46.1 de la Directiva General del Sistema de Inversiones, que indica que en el Sistema de seguimiento se articula diversas aplicativos informáticos que facilitan un intercambio integrado de las informaciones.

Respecto a la Deficiencia 10, en el Ejército existen seis (06) UEI, las cuales no coordinan la ejecución de una inversión en la cual tienen participación, no existe reuniones de trabajo, ni se elabora el Plan de ejecución integral de la inversión, incumpliendo con lo estipulado en el Art. 24.- Inversiones ejecutadas con más de una (01) Unidad Ejecutora de Inversiones, inciso 24.2, de la Directiva de Funcionamiento del Sistema de Inversiones en el Ejército (EP, 2020), que indica que la UEI que ejecute el componente de mayor relevancia es considerado como la “Responsable de la ejecución” de la inversión, debiendo obligatoriamente realizar reuniones de trabajo con las demás UEI, definiendo el plan de ejecución integral de la inversión.

Acerca de la Deficiencia 11, se evidencia que existen inversiones en ejecución que se encuentran paralizadas, ya sea por motivos de falta de presupuesto o problemas de arbitraje, las cuales al no haber sido culminadas, impide su registro de cierre en el Banco de inversiones, causando que los activos generados no puedan recibir presupuesto para su operatividad y conservación, dando incumplimiento al Art. 29.- Inicio y alcance de la fase de ejecución, inciso 29.4 de la de la Directiva General del Sistema de Inversiones

(2019), que indica que toda inversión culminada luego de su liquidación técnica financiera debe ser registrada su cierre en el Banco de Inversiones.

En relación a la Deficiencia 12, existen inversiones que en un inicio de su ejecución fueron prioritarias, que al pasar el tiempo se paralizaron y actualmente el Ejército no tiene planeado continuarlos, dichas inversiones siguen registradas como “En ejecución” en el Banco de Inversiones, lo que viene provocando la acumulación de inversiones no prioritarias y se siga planificando su asignación de presupuesto, quitándole la oportunidad a que otros proyectos que si son prioritarios lo puedan recibir y dar inicio a su ejecución, dicha situación viene provocando que se incumpla el artículo 11.- Estructura de la fase de programación, inciso 12 de la Directiva de Funcionamiento del Sistema de Inversiones en el Ejército (EP, 2020), que indica que el Comité de inversiones del Ejército prioriza inversiones considerando el criterio de que estas deben contar con una potencial fuente de financiamiento.

Sobre la Deficiencia 13, de acuerdo al registro del Banco de inversiones en lo que respecta al Sector Defensa se ha evidenciado que solo el 5% de las inversiones del Ejército que han sido culminadas y cuentan con su liquidación técnica-financiera fueron registradas adecuadamente el cierre de la inversión, esta situación cuya responsabilidad son las UEI es provocada por la falta de simplificación administrativa en la recopilación de información de las inversiones culminadas para que puedan ser registradas adecuadamente, esta situación provoca el incumplimiento del Art. 29.- inicio y alcance de la Fase de ejecución, inciso 29.4 de la Directiva General del Sistema de Inversiones, que indica que después de la liquidación técnica y financiera, la Unidad Ejecutora de Inversiones debe registrar el cierre de las inversiones culminadas, el cual es requisito para gestionar los recursos necesarios para la operación y conservación de los activos generados por dichas inversiones.

4.2. ACTIVIDADES PROFESIONALES REALIZADAS

La trayectoria profesional se realizó en la Subdirección de Seguimiento de la Dirección de Inversiones, la misma que se efectuó ocupando el puesto

de Analista de Inversiones de la mencionada Subdirección, teniendo como principales responsabilidades las siguientes:

- Revisión y evaluación de la consistencia entre el ET o documento equivalente y el Proyecto de Inversión, en el marco legal de la Resolución Directoral N° 001-2019-EF/63.01 que aprueba la Directiva General del Sistema de Inversiones (2019).
- Asesoramiento a la Subdirección, sobre temas de sustento legal en elaboración de informes de modificaciones presupuestales y metas físicas durante la fase de ejecución de inversiones, en el marco de la Directiva de Funcionamiento del Sistema de Inversiones en el Ejército (EP, 2020).
- Participación como representante de la Subdirección de Seguimiento en las actividades del Subcomité de Seguimiento del Ejército, dando una orientación legal y normatividad sobre el Sistema de Seguimiento de Inversiones (SSI), en el marco de la Resolución Directoral N° 001-2019-EF/63.01 que aprueba la Directiva General del Sistema de Inversiones (2019).
- Desarrollo de reportes de seguimiento al plan de ejecución de inversiones de las UEI, sobre cumplimiento de metas físicas y presupuestales, en el estricto cumplimiento de la normatividad.
- Brindar asistencia técnica legal a la Subdirección de Formulación y Evaluación, así como también a la Subdirección de Seguimiento de Ejecución, sobre procedimientos normativos establecidos en el D. Leg. N° 1252.
- Orientación al Subcomité de Seguimiento del Ejército, respecto al desarrollo de documentación legal que permita avalar sus acciones durante el seguimiento a la ejecución de inversiones.

Entonces, de manera general las actividades profesionales realizadas se encuentran enmarcadas en el asesoramiento y vigilancia a las funciones de la Dirección de Inversiones dentro del marco del D. Leg. N° 1252 y su Reglamento.

4.3. COMPETENCIAS PROFESIONALES ADQUIRIDAS

Las actividades profesionales realizadas han permitido complementar la carrera profesional de derecho con los procesos y herramientas de la gestión pública, a través de la especialización del abogado en los Sistemas Administrativos del Estado. Las actividades profesionales como abogado en el Sistema de Inversiones a logrado que se obtenga las siguientes competencias:

- Capacidad de análisis del marco legal del Sistema de Inversiones, para el seguimiento y asistencia técnica normativa.
- Gestión y liderazgo, teniendo la capacidad de manejar el marco normativo del Sistema de Inversiones, relacionándose y comunicándose de manera clara y efectiva con los equipos de trabajo.
- Trabajo en equipo y coordinación, obteniendo la habilidad de comunicarse con personal especialista en la formulación y ejecución de inversiones, teniendo la predisposición para realizar trabajos de asesoramiento legal en equipo.
- Capacidad técnica y metodológica en inversiones, a través del manejo normativo del proceso de ejecución de inversiones y conocimiento del sistema de seguimiento.
- Orientación normativa al logro y a resultados en la gestión de inversiones para la optimización del uso de recursos del Estado.

CAPÍTULO V

SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

5.1. APORTES PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Respecto al problema de la modificación anual o semestral de la Cartera de PI e IOARR que no respeta una proyección de tres años en el marco de la PMI, lo que viene provocando que las inversiones que se encuentran en la fase de ejecución no tengan una continuidad, incumpliendo al Art. 14.- Fase de Programación Multianual de Inversiones, incisos 14.1 y 14.3 del Reglamento del D. Leg. N° 1252 (MEF, 2018); una solución que se viene implementando en la cual se ha participado como parte de la práctica preprofesional, es el desarrollo de una programación de inversiones a largo plazo, a través del desarrollo de un Plan de Inversiones al 2034, trabajo coordinado que se viene elaborando entre las Direcciones de Inversiones y Planeamiento en el Ejército, dicha programación a largo plazo permitirá que exista una continuidad en la ejecución de las inversiones, siendo respetada por los futuros Comandantes Generales.

Respecto al problema de la aprobación del presupuesto de la Cartera de PI e IOARR sin tomar en cuenta la capacidad de gasto de las UEI, solicitando un presupuesto mayor a lo que gasta históricamente, incumpliendo el Art. 14.- Consideraciones para la elaboración de la Cartera de PI e IOARR del Programa Multianual de Inversiones, inciso 14.3 de la de la Directiva General del Sistema de Inversiones (2019); una solución que se viene implementando en la cual se ha participado como parte de la práctica preprofesional, es que durante la elaboración de la Cartera de PI e IOARR se tenga como referencia dos aspectos prioritarios que permita incrementar su capacidad de gasto, la primera, aumentar su gasto histórico proveniente de la fuente de recursos ordinarios, proyectándolo solo a la ejecución de PI, y la segunda, considerar su presupuesto proveniente de la fuente de recursos directamente recaudados solo para el gasto de la ejecución de IOARR, esta diferenciación permite mejorar la eficiencia del gasto del presupuesto de cada fuente de financiamiento. Dicha solución fue propuesta por la Dirección de Inversiones

en coordinación con el Área de Presupuesto del Ejército al Alto mando del Ejército.

Respecto al problema de la Dirección de Inversiones, la cual pertenece a la Jefatura del Estado Mayor General del Ejército, ente del más alto nivel de planeamiento de la Entidad, que impide el cumplimiento de su función metodológica, técnica y operativa de UF, incumpliendo a lo estipulado en el Art. 12.- De las Unidades Formuladoras, inciso 12.3 del Reglamento del D. Leg. N° 1252 (MEF, 2018); una solución sería que dicha Dirección se reestructure en su Organización y funcione como una Oficina técnica adscrita al Comando Logístico del Ejército. Dicha solución en la cual se ha tenido participación como parte de la práctica preprofesional, viene siendo analizada por la Dirección de Inversiones para su posterior recomendación ante el Alto Mando del Ejército.

Respecto al problema de la aprobación de la alternativa técnica y los estudios técnicos de localización, tecnología y tamaño de los PI, que no son coordinados con las UEI, provocando que existan una elevada cantidad de modificaciones en el desarrollo de ET o su equivalencia, incumpliendo al Art. 23.- Aprobación de fichas técnica y estudios de preinversión a nivel perfil, inciso 23.4, numeral 4, de la Directiva General del Sistema de Inversiones (MEF, 2019); una solución sería que durante la formulación de los PI, las UEI como participantes en la formulación y desarrollo de inversiones, emitan una opinión técnica sobre la alternativa técnica y criterios de localización, tecnología y tamaño antes de aprobarse, esto facilitaría que más adelante exista una consistencia adecuada entre el PI y los ET o su equivalencia elaborados. Dicha solución en la cual se ha tenido participación como parte de la práctica preprofesional, viene siendo analizada por la Subdirección de Formulación y Evaluación, para su aprobación y posterior inclusión en las Directivas internas de la Dirección de Inversiones.

Respecto al problema de la baja calidad de los ET o su equivalencia desarrollados por las UEI, que provoca que exista una gran cantidad de modificaciones durante la ejecución física de la inversión, incumplimiento al Art. 32.-Elaboración y aprobación del ET o su equivalencia, inciso 32.2

Directiva General del Sistema de Inversiones (2019); una solución sería que las UEI realicen la contratación de una asesoría externa que permita elevar la calidad de sus ET o su equivalencia, este procedimiento otorgaría que exista una mayor exigencia durante la elaboración de dichos documentos técnicos. Dicha solución en la cual se ha tenido participación como parte de la práctica preprofesional, viene siendo analizada por las UEI en coordinación con la Dirección de Inversiones para su futura implementación, previa autorización presupuestal del Área de Presupuesto del Ejército.

Respecto al problema del Subcomité de Seguimiento del Ejército, que no cumple visitas, verificaciones e inspecciones a las inversiones en ejecución, provocando que el Subcomité no tenga una información de primera fuente, incumpliendo el Art. 45.- Seguimiento de la fase de ejecución, inciso 45.2 del Reglamento del D. Leg. N° 1252 (MEF, 2018); una solución sería modificar su reglamento de funcionamiento y se incluya la prerrogativa de realizar visitas, verificaciones e inspecciones, asimismo, de nombrar un representante del Subcomité como inspector en todas las inversiones que se encuentren en ejecución. Dicha solución en la cual se ha tenido participación como parte de la práctica preprofesional, viene siendo analizada por la Subdirección de Seguimiento para su posterior presentación al Jefe del Estado Mayor General del Ejército, Presidente del Subcomité de Seguimiento del Ejército.

Respecto al problema de limitación de personal con experiencia profesional y alta especialización en la Subdirección de Seguimiento, que impide el desempeño de sus funciones como vocal técnico del Subcomité de Seguimiento del Ejército, incumpliendo al Art. 5.- Definiciones, inciso 5.7 Subcomité de Seguimiento del Ejército de la Directiva de Funcionamiento del Sistema de Inversiones en el Ejército (EP, 2020); una solución que se viene implementado en la cual se ha participado como parte de la práctica preprofesional, es la gestión ante la Dirección de Educación y Doctrina, encargado de programar las capacitaciones del personal del Ejército, la programación de la capacitación y actualización de conocimientos del personal de inversiones para los próximos años, cuyo presupuesto fue

aprobado por el Área de Presupuesto del Ejército, asimismo, se viene elaborando un Manual de Lecciones Aprendidas, como parte de la retroalimentación del conocimiento, a cargo de la Subdirección de Funcionamiento de la Dirección de Inversiones.

Respecto al problema de que en la Dirección de Inversiones solo se le ha implementado un software que permite el intercambio de información entre las dependencias internas del Ejército involucradas en la ejecución de inversiones, faltando implementar el uso de las tecnologías de información y comunicación para mejorar el intercambio de información con los involucrados externos tales como el MINDEF y el MEF, a través de los software del Banco de inversiones y Consulta amigable, incumpliendo al Art. 46.- Sistema de seguimiento de inversiones, inciso 46.1 de la Directiva General del Sistema de Inversiones (2019); una solución sería que se programe y ejecute una nueva inversión que complemente la inversión ejecutada en beneficio de la Dirección de Inversiones, donde se implemente un software para la interconexión externa de la información. Dicha solución en la cual se ha tenido participación como parte de la práctica preprofesional, viene siendo analizada por la Dirección de Inversiones en coordinación con la OPMI del MINDEF, a fin de incluir una idea de inversión de optimización y poder incluirla en la PMI del próximo año, que permita corregir la interconexión externa de información.

Respecto al problema de existir demasiadas UEI, que provoca que las inversiones no sean ejecutadas de manera integral, sin una coordinación previa entre ellas, incumpliendo con lo estipulado en el Art. 24.- Inversiones ejecutadas con más de una (01) Unidad Ejecutora de Inversiones, inciso 24.2, de la Directiva de Funcionamiento del Sistema de Inversiones en el Ejército (EP, 2020); una solución sería la creación de una única Unidad Ejecutora de Inversiones adscrita a su Comando Logístico, unificando las seis (06) UEI existentes, que permita la ejecución de la inversión de manera planificada e integral, que agilice sus procesos, incremente su capacidad de gasto de manera unificada, reduzca la burocracia y que facilite el seguimiento de las inversiones. Dicha solución en la cual se ha tenido participación como parte de la práctica preprofesional, viene siendo analizada por la Dirección de

Inversiones en coordinación con la Dirección de Planeamiento del Ejército, a fin de presentar una recomendación al Alto Mando del Ejército.

Respecto al problema sobre activos generados por inversiones no culminados, que no vienen recibiendo presupuesto para su operación y mantenimiento, debido a que no es posible registrar su cierre en el banco de Inversiones hasta que se culmine, incumpliendo el Art. 29.- Inicio y alcance de la fase de ejecución, inciso 29.4 de la de la Directiva General del Sistema de Inversiones (2019); una solución sería que la Dirección General de Programación Multianual de Inversiones del MEF evalúe la inclusión el concepto de cierre parcial de una inversión en la Directiva General del Sistema de Inversiones, que permita a los activos generados por inversiones no culminadas por demora, recibir presupuesto para su operación y conservación, y así, no atentar contra su vida útil. Dicha solución en la cual se ha tenido participación como parte de la práctica preprofesional, viene siendo analizada por la OPMI del MINDEF en coordinación con la Dirección General de Programación Multianual de Inversiones del MEF.

Respecto al problema de la existencia de inversiones cuya culminación ya no es prioritaria para el Ejército y siguen registradas como “En ejecución” en el Banco de Inversiones, quitándole la oportunidad a otros proyectos para que se le asigne presupuesto, incumpliendo el artículo 11.- Estructura de la fase de programación, inciso 12 de la Directiva de Funcionamiento del Sistema de Inversiones en el Ejército (EP, 2020); una solución sería que las UEI realicen el cierre de las inversiones que el Ejército tiene planeado no culminarlos, ya sea por razones de:

- Cambio de concepción técnica.
- No existe la necesidad de seguir la ejecución.
- No cierra brechas prioritarias.
- El costo de continuar con su ejecución es igual o mayor al beneficio que brindará.
- Ser una inversión duplicada.
- Haber perdido la vigencia de su aprobación en caso sea una IOARR.

Dicha solución en la cual se ha tenido participación como parte de la práctica preprofesional, viene siendo evaluada por la Dirección de Inversiones en coordinación con las UEI del Ejército, a fin de determinar la factibilidad de la misma. Esto permitirá una liberación de proyectos no prioritarios en el Banco de Inversiones para una mejor distribución de los recursos presupuestales hacia proyectos que si son prioritarios culminarse.

Respecto al problema de que solo el 5% de las inversiones del Ejército que se encuentran culminadas han sido registradas su cierre de manera adecuada, debido a la falta de simplificación administrativa en la recopilación de información de las inversiones por las UEI, incumpliendo el Art. 29.- inicio y alcance de la Fase de ejecución, inciso 29.4 de la Directiva General del Sistema de Inversiones (2019); una solución sería la conformación de un Comité de cierre de inversiones, teniendo como integrantes a todos los involucrados, tales como la UF, UEI, Área de presupuesto y las Unidades Usuarias, esto permitiría realizar un trabajo integral entre los involucrados y realizar una fácil recopilación de información de las inversiones culminadas, y así poder registrar los respectivos cierres en el Banco de Inversiones. Dicha solución en la cual se ha tenido participación como parte de la práctica preprofesional, viene siendo evaluada por la Dirección de Inversiones en coordinación con las UEI del Ejército, a fin de determinar la factibilidad de la misma, teniendo en consideración el costo y el tiempo necesario que se requeriría.

CONCLUSIONES

El Ejército del Perú ha implementado el Sistema de Inversiones dentro de su organización a través de la creación de dependencias especializadas, estableciendo como su UF a la Dirección de Inversiones, cuyas funciones están enmarcadas en el D. Leg. Nº 1252 y su Reglamento. Dentro de su organización se encuentra la Subdirección de Seguimiento, área especializada donde se realizó la trayectoria de la práctica preprofesional.

El Ejército a fin de implementar la normatividad del D. Leg. Nº 1252 que crea el Sistema de Inversiones como sistema administrativo del Estado, aprobó su “Directiva de Funcionamiento del Sistema Inversiones en el Ejército” cuya finalidad es la de orientar a todas sus dependencias en la adecuada aplicación de la normatividad.

El Ejército a fin de vincular la ejecución de sus inversiones a los Objetivos de su Planeamiento estratégico, creó el Comité de Inversiones del Ejército que agrupa a las principales Dependencias de Planeamiento Presupuesto e Inversiones, encargados de evaluar, priorizar y aprobar toda inversión en el Ejército, sin embargo, es necesario que se desarrolle una programación de inversiones a largo plazo vinculado a un planeamiento estratégico proyectado a 10 o 15 años, que permita una continuidad de las inversiones en su fase de ejecución.

La Dirección de Inversiones, a fin de asumir la responsabilidad de formulación de sus inversiones, ha establecido en su Directiva de Funcionamiento del Sistema de Inversiones, la responsabilidad de la formulación y desarrollo de inversiones a la Subdirección de Formulación y Evaluación, participando en la misma un formulador metodólogo, representantes de la unidad usuaria, elementos técnicos de las áreas especializadas, y representantes de la Unidad Ejecutora.

El Ejército elabora su Cartera de PI e IOARR desde una visión a corto plazo, pues desea cerrar todas sus brechas en un mínimo de tiempo, programando un presupuesto mayor a la que gasta históricamente, por tal motivo, es necesario se realice una reorientación de los presupuestos

provenientes de sus principales fuentes de financiamiento que permita incrementar la capacidad de gasto en inversiones a mediano y largo plazo.

La Dirección de Inversiones es una dependencia de planeamiento perteneciente a la Jefatura del Estado Mayor General del Ejército, por tal motivo, es necesario que se reestructure su organización para funcionar como Oficina técnica, metodológica y operativa, y así cumplir eficientemente la función de UF.

El Ejército a fin de asumir la responsabilidad de desarrollar ET o su equivalencia y realizar actividades para ejecutar física y financieramente las inversiones, crea seis (06) UEI dentro de su Comando Logístico, organizada en base a especialidades técnicas y experiencia en la aplicación de la Ley de Contrataciones, asimismo, establece dentro de la estructura de la Dirección de Inversiones, una Subdirección de Seguimiento, cuya función principal es la de recopilar información sobre el cumplimiento de las metas de las inversiones del Ejército, sin embargo, es necesario se evalúe la creación de una sola UEI y el fortalecimiento de la Subdirección de Seguimiento.

La Subdirección de Seguimiento con autorización de la OPMI del MINDEF, crea el Subcomité de Seguimiento del Ejército, cuya principal función es la de informar el avance físico y presupuestal de las actividades para ejecutar inversiones al Comité de seguimiento del MINDEF, sin embargo, se debe evaluar se incluya en sus prerrogativas la de poder realizar visitas, verificaciones e inspecciones.

En la Subdirección de Seguimiento existe una limitación de personal con experiencia profesional y alta especialización para cumplir de manera eficiente las funciones de seguimiento a actividades para ejecutar inversiones en el Ejército, siendo la principal causa la falta de una capacitación permanente, que impide fortalecer la especialización del personal, por tal motivo, se debe evaluar la capacitación permanente y la realización de talleres de experiencias y lecciones aprendidas.

La mejora de la productividad de la Subdirección de Seguimiento a través de la automatización de información y la comunicación entre las

Dependencias involucradas en el proceso de ejecución de inversiones, es una necesidad prioritaria que se debe implementar.

El Banco de inversiones es una herramienta de gestión que debe estar actualizada, no debiendo contener el registro de inversiones que figuran como “En ejecución” pese a que ya no es prioridad su culminación, por tal motivo, la Subdirección de Seguimiento debe actualizar su registro de cierre según la normatividad vigente.

La Subdirección de Seguimiento debe dar cumplimiento a que todo activo generado por una inversión, se encuentre ésta culminada o no culminada, reciba presupuesto para su operatividad y conservación.

El Ejército a fin de dar cumplimiento a la función de informar sobre el avance de las actividades para ejecutar inversiones al Comité de Seguimiento del MINDEF, a propuesta de la Subdirección de Seguimiento, conformó un Subcomité de Seguimiento, teniendo como responsabilidad principal la de verificar el adecuado desarrollo del proceso de seguimiento a las actividades para ejecutar inversiones de responsabilidad de las UEI.

El Ejército a fin de gestionar el presupuesto para la operación y la conservación de activos generados ante el Área de presupuesto, y, asimismo, gestionar toda evaluación ex post de las inversiones ejecutadas ante la OPMI del MINDEF, implementó una Subdirección de Funcionamiento dentro de la estructura de la Dirección de Inversiones, a fin de cumplir dichas funciones.

La Subdirección de Seguimiento desde la creación del Sistema de Inversiones, solo tiene registrado el cierre del 5% del total de sus inversiones culminadas, incumpliendo las exigencias de la normatividad.

El presente informe tiene como conclusión final la necesidad de implementar acciones específicas en el funcionamiento de la Subdirección de Seguimiento, en el marco del D. Leg. N° 1252 del Sistema de Inversiones, que garantice un adecuado seguimiento de las inversiones del Ejército y una eficiente participación como integrante del Comité de seguimiento del MINDEF.

RECOMENDACIONES

La Subdirección de Seguimiento del Ejército debe realizar un mapeo de los procedimientos de las dependencias involucradas en el Sistema de Inversiones, tales como las UEI y las dependencias integrantes del Subcomité de Seguimiento, a fin de articular sus procedimientos y actividades que permitan ejecutar de manera eficiente una inversión.

La Subdirección de Seguimiento, como una unidad técnico normativa de inversiones, debe contar con herramientas de gestión de proyectos, tales como un software que permitan tener el control de las actividades para ejecutar los proyectos, organizar los tiempos y articular la información con dependencias externas al Ejército.

La Subdirección de Seguimiento y el Área de Presupuesto del Ejército deben articular sus Directivas internas, uniformizando conceptos y criterios para la adecuada ejecución presupuestal de las inversiones.

La Dirección de Inversiones debe gestionar la inclusión en su organización funcional de una sección de asesoría legal, que brinde una asesoría jurídica especializada a todas sus Subdirecciones sobre la aplicación de la normatividad del Sistema de Inversiones.

La Dirección de Inversiones debe incluir dentro de su organización funcional una sección de gestión del conocimiento que permita hacer un mejor uso del conocimiento que se genera durante el Ciclo de Inversión en el Ejército, asegurando que una revisión y enseñanza de los errores y aciertos cometidos.

La Subdirección de Seguimiento, debe actualizar sus perfiles de puestos, que permita establecer la idoneidad de las personas para conducirse y desempeñarse adecuadamente, en el marco de las funciones de la Subdirección.

La Subdirección de Seguimiento debe coordinar con las UEI del Ejército para que éstas actualicen sus instrumentos de organización y gestión

administrativa, tales como su Estructura organizacional y Manual de perfil de puestos, que le permitan cumplir de manera efectiva y eficaz sus funciones como UEI.

La Dirección de Inversiones, debe coordinar con el Comando de Personal del Ejército, a fin de realizar un plan integral de cambio de colocación, asignando el personal a cada dependencia del Sistema de Inversiones en el Ejército de acuerdo al perfil profesional requerido y evitando su alta rotación en el puesto.

La Subdirección de Seguimiento, debe gestionar ante la Dirección de Educación y Doctrina, la realización de un Plan de capacitación del personal especialista de inversiones, que permita la actualización de sus conocimientos de manera continua, así como la elaboración de un Manual de Lecciones Aprendidas.

La Dirección de Inversiones, debe coordinar con la OPMI del MINDEF, a fin que incluya en su plan de trabajo anual, el desarrollo de talleres de trabajo con la UF y UEI del Sector Defensa, lo que permitirá uniformizar criterios durante el seguimiento a las actividades para ejecutar inversiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ardanaz, M., Briceño, B. y García, L. (2019). *Fortaleciendo la gestión de las inversiones en América Latina y el Caribe: Lecciones aprendidas del apoyo del BID a los Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SNIP)*. <https://publications.iadb.org/es/fortaleciendo-la-gestion-de-las-inversiones-en-america-latina-y-el-caribe-lecciones-aprendidas-del>
- Armendáriz, E. y Carrasco, H. (2019). *El gasto en inversión pública de América Latina: Cuánto, quién y en qué*. <https://publications.iadb.org/es/el-gasto-en-inversion-publica-de-america-latina-cuanto-quien-y-en-que>
- Ayala, P. (2019). *Impacto del sistema nacional de programación multianual y gestión de inversiones - invierte.pe en la inversión pública del gobierno regional de Arequipa 2017 - 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio institucional UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10106>
- Bernal, T. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, humanidades y ciencias sociales* (3.ª ed.). <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Cornejo, H. (2019). *Estrategias para mejorar el desempeño en la ejecución de proyectos del sistema de inversión pública del Ejército Peruano, San Borja* [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio institucional USS. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/8002>
- Cruz, L., Vecino, U., Pérez, W., Cánova, A., Echevarría, J. y Betancourt, T. (2020). Gestión eficiente desde un Arreglo Productivo Local: experiencia en el sector agropecuario. *Revista Ingeniería Industrial*, 41(1), 1-14. <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v41n1/1815-5936-rii-41-01-e4104.pdf>
- Decreto Legislativo N° 1134. (2012, 10 de diciembre). Ministerio de Defensa. Diario Oficial El Peruano.

<https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01134.pdf>

Decreto Legislativo N° 1252. (2016, 1 de diciembre). Ministerio de Economía y Finanzas. Diario Oficial El Peruano. <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-inv-publica/instrumento/decretos-legislativos/15603-decreto-legislativo-n-1252/file>

Decreto Supremo N° 004-2016-DE. (2016, 23 de marzo). Ministerio de Defensa. Diario Oficial El Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/mindef/normas-legales/179301-004-2016-de>

Decreto Supremo N° 168-2020-EF. (2020). Ministerio de Economía y Finanzas. Diario Oficial El Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/738482-168-2020-ef>

Decreto Supremo N° 284-2018-EF. (2018, 9 de diciembre). Ministerio de Economía y Finanzas. Diario Oficial El Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/228893-284-2018-ef>

Dirección de Inversiones del Ejército. (2019). *Cuadro de Asignación de Personal Provisional*. https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=10011&id_tema=5&ver=D

Dirección de Inversiones del Ejército. (2019). *Manual de Organizaciones y Funciones Provisional - MOF*. https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=10011&id_tema=5&ver=D

Escobar, K., Terry, O., Zavaleta, W. y Zárate, G. (2021). Desempeño de los gobiernos subnacionales en la gestión de inversión pública del Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 595-609.

Flores, A. (2018). *Propuesta de un modelo de gestión de proyectos "Dinámica de seguimiento y evaluación para la mejora en la ejecución de inversiones destinadas a proyectos de inversión pública en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe"* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. Repositorio institucional UNPRG. <https://hdl.handle.net/20.500.12893/6084>

García, C., Villasís, V. y Cabrejos, G. (2016). *Líneas de acción para el fortalecimiento del sistema de inversión pública del ejército* [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio institucional UP. <http://hdl.handle.net/11354/1144>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Ley N° 28455. (2004, 29 de diciembre). Congreso de la República. Diario Oficial El Peruano. <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28455.pdf>

Martin, E. (2019). *Impacto del sistema nacional de programación multianual y gestión de inversiones, el sistema nacional de presupuesto; en el ciclo de inversiones en el Gobierno Regional de Pasco, período 2016 - 2018* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. Repositorio institucional UNDAC. <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/1009>

Matos, A., Pelaéz, H. y Solis, H. (2018). *Propuesta de programación multianual de inversiones en la Municipalidad Metropolitana de Lima*

2019-2021 [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio institucional UP. <http://hdl.handle.net/11354/2331>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Anexo 1: Clasificador Institucional del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones*.

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/anexos/anexo1_directiva001_2019EF6301.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). *Consulta Sectorial de Defensa*.

<https://apps5.mineco.gob.pe/bingos/defensa001/Diario/default.aspx?y=2020&ap=ActProy>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). *Consulta de Inversiones*.

<https://ofi5.mef.gob.pe/invierte/consultapublica/consultainversiones>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). Manual Aplicativo informático del Sistema de Seguimiento de Inversiones.

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/Instructivo_BI/Manual_SSI_inviertepe_1.10.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). *Comité de Seguimiento de Inversiones*.

<https://ofi5.mef.gob.pe/webSeguimiento/comite.html>

Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*.

Guía didáctica. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Muñiz, M. (2016). *Estudios de caso en la investigación cualitativa*.

https://www.psico.edu.uy/sites/default/files/cursos/1_estudios-de-caso-en-la-investigacion-cualitativa.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

(s.f.). *Seguimiento y evaluación del proyecto*. <https://www.fao.org/3/y5471s/Y5471S06.htm>

Plataforma digital única del Estado Peruano. (2022). *Ejército del Perú*.
<https://www.gob.pe/institucion/ejercito/institucional>

Resolución de la Comandancia General del Ejército N° 563 CGE/DINVE/AC-2. (2020, 11 de agosto). Ejército del Perú. Diario Oficial El Peruano.
<https://diariooficial.elperuano.pe/normas>

Resolución Directoral N° 001-2019-EF/63.01. (2019, 23 de enero). Ministerio de Economía y Finanzas. Diario Oficial El Peruano.
<https://elperuano.pe/normaselperuano/2019/01/23/1734202-1/1734202-1.htm>

Resolución Ministerial N° 089-2021-DE. (2021, 22 de febrero). Ministerio de Defensa. Diario Oficial El Peruano.
<https://www.gob.pe/institucion/mindef/normas-legales/1718644-089-2021-de>

Rus, E. (2020). *Seguimiento de un proyecto*. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/seguimiento-de-un-proyecto.html>

Urzúa, D. (2004). *Manual del sistema de seguimiento y evaluación de la política pública de juventud*. Comisión Nacional de Juventud de Nicaragua.

COMO CITAR ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Calixto Villacorta, J. (2023). *Implementación del Decreto Legislativo N° 1252 del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones en el seguimiento de inversiones del Ejército del Perú, 2020 – 2021* [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad de Huánuco]. Repositorio institucional UDH. <http://...>

ANEXOS

ANEXO 1

RESOLUCIÓN DE NOMBRAMIENTO DE ASESOR



UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS POLITICAS
RESOLUCIÓN N° 257-2022-DFD-UDH
Huánuco, 23 de Febrero del 2022



Visto, el expediente con ID: 0000499, formulado por el Bachiller **Jonnathan CALIXTO VILLACORTA** del Programa Académico de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de Huánuco Modalidad Semipresencial, pidiendo se le designe docente Asesor para la elaboración y desarrollo del Proyecto de Trabajo de Suficiencia Profesional por estar laborando en forma acreditada en el poder Judicial de la ciudad de Lima, por haber optado esta modalidad;

CONSIDERANDO

Que, la Ley Universitaria N° 30220 concordante con el Art. 14° inc. 2 del Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco; establece en el numeral dos que para obtener el Título Profesional de Abogado se tiene que realizar un Trabajo de Suficiencia Profesional, y el Art. 27° del Reglamento acotado, establece que el candidato solicitará al Decano de la Facultad, la designación de un docente asesor;

Que, el docente Asesor tiene la responsabilidad de orientar permanentemente al candidato durante la elaboración del Proyecto de Investigación, culminando el proyecto, el candidato presentará tres ejemplares del Proyecto de Investigación visados por el docente asesor, de acuerdo a los esquemas de investigación, solicitando su aprobación;

Que estando a lo dispuesto en la Ley Universitaria N° 30220, concordante con el estatuto y Art. 27° Reglamento General de Grados y Títulos aprobado con Resolución N° 466-2016-R- CU-UDH del 23 de mayo de 2016 y la Resolución N° 001-2022-R-AU-UDH-del 03/ENE/22;

SE RESUELVE:

Artículo Primero. - DESIGNAR, como docente asesor al **Mtro. JAIME IBAÑEZ MARTEL**, del Proyecto y desarrollo del Trabajo de Suficiencia Profesional, a realizar por el Bachiller **Jonnathan CALIXTO VILLACORTA** del Programa Académico de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de Huánuco;

Artículo Segundo. – ESTABLECER, que de acuerdo al Art. 63 del Reglamento General de Grados y títulos el Bachiller tiene un plazo de 6 meses pudiendo solicitar ampliación por única vez de 1 mes, en caso de no solicitar ampliación del plazo estipulado se considerará en abandono el expediente, pudiendo el interesado reiniciar la gestión o de optar por la modalidad Tesis.

Regístrese, comuníquese y archívese.



DISTRIBUCIÓN: Exp., Asesor, Interesado, Archivo. FCB/gtc

ANEXO 2

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVO	SUPUESTOS	CATEGORÍAS	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL: ¿Cuáles son las deficiencias de la Subdirección de Seguimiento de Ejecución de Inversiones del Ejército que provocan el incumplimiento de la normatividad del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, Lima 2020-2021?	OBJETIVO GENERAL: Identificar las deficiencias de la Subdirección de Seguimiento de Ejecución de Inversiones del Ejército que provocan el incumplimiento de la normatividad del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, Lima 2020-2021.	SUPUESTO GENERAL: La existencia de inadecuados procedimientos de gestión en las fases del Ciclo de Inversión, provoca que la Subdirección de Seguimiento de Ejecución de Inversiones del Ejército incumpla la normatividad del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, Lima 2020-2021.	1. Subdirección de Seguimiento de Ejecución de Inversiones del Ejército. 2. Normatividad del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones.	ENFOQUE: Cualitativo (Monje, 2011) TIPO: Estudio de caso (Muñiz, 2016) DISEÑO: No experimental - Transversal. (Hernández, Fernadez, & Baptista, 2014) TÉCNICA RECOLECCIÓN DE DATOS: Observación. (Hernández, Fernadez, & Baptista, 2014)
PROBLEMAS ESPECÍFICOS: 1. ¿Cuáles son las deficiencias de la Subdirección de Seguimiento de Ejecución de Inversiones del Ejército que provocan el incumplimiento de la normatividad de la Fase de Programación Multianual del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones? 2. ¿Cuáles son las deficiencias de la Subdirección de Seguimiento de Ejecución de Inversiones del Ejército que provocan el incumplimiento de la normatividad de la Fase de	OBJETIVOS ESPECÍFICOS: 1. Determinar las deficiencias de la Subdirección de Seguimiento de Ejecución de Inversiones del Ejército que provocan el incumplimiento de la normatividad de la Fase de Programación Multianual del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones. 2. Determinar las deficiencias de la Subdirección de Seguimiento de Ejecución de Inversiones del Ejército que provocan el incumplimiento de la normatividad de la Fase de	SUPUESTOS ESPECÍFICOS: 1. La constante modificación de la Cartera de inversiones y la no consideración de la capacidad de gasto del Ejército, provoca que la Subdirección de Seguimiento de Ejecución de Inversiones del Ejército incumpla la normatividad de la Fase de Programación Multianual del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones. 2. La inadecuada identificación de las alternativas de solución de proyectos de inversión, debido a la falta de coordinación con las Unidades Ejecutoras, provoca que la Subdirección de Seguimiento de Ejecución de Inversiones del Ejército incumpla la		

-
- | | |
|--|---|
| Formulación y Evaluación del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones. | normatividad de la Fase de Formulación y Evaluación del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones. |
| 3. Determinar las deficiencias de la Subdirección de Seguimiento de Ejecución de Inversiones del Ejército que provocan el incumplimiento de la normatividad de la Fase de Ejecución del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones. | 3. La falta de personal con experiencia profesional y alta especialización, provoca que la Subdirección de Seguimiento de Ejecución de Inversiones del Ejército incumpla la normatividad de la Fase de Ejecución del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones. |
| 4. Determinar las deficiencias de la Subdirección de Seguimiento de Ejecución de Inversiones del Ejército que provocan el incumplimiento de la normatividad de la Fase de Funcionamiento del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones. | 4. El inadecuado registro de cierre de inversiones culminados, que evita la gestión de recursos para la operación y mantenimiento de los activos generados, provoca que la Subdirección de Seguimiento de Ejecución de Inversiones del Ejército incumpla la normatividad de la Fase de Funcionamiento del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones. |
-