

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES**  
**Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**TESIS**

**“LOS COSTOS DE ADAPTACIÓN LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS  
PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA DE LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE CAJAMARCA, EN LA ETAPA 2020 AL 2021”**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

**“CONTADOR PÚBLICO”**

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

**LUIS FERNANDO PEREYRA CASTILLO**

ASESOR:

**Dr. CPC. JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO**

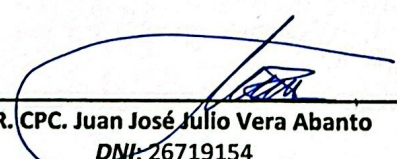
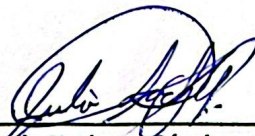
CAJAMARCA – PERÚ

**2025**

## **CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD**

1. Investigador: .  
LUIS FERNANDO PEREYRA CASTILLO  
DNI: 72516860  
Escuela Profesional - Facultad:  
Escuela Profesional de Contabilidad – Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas.
2. Asesor:  
DR. Juan José Julio Vera Abanto  
Departamento Académico:  
Contabilidad
3. Grado académico o título profesional para el estudiante  
☐ Bachiller      ☒ Título profesional      ☐ Segunda especialidad  
☐ Maestro      ☐ Doctor
4. Tipo de Investigación:  
☒ Tesis      ☐ Trabajo de investigación      ☐ Trabajo de suficiencia profesional  
☐ Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:  
"LOS COSTOS DE ADAPTACIÓN LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA, EN LA ETAPA 2020 AL 2021"
6. Fecha de evaluación: 14/01/2026
7. Software antiplagio: ☒ TURNITIN      ☐ URKUND (OURIGINAL) (\*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: 8 %
9. Código Documento: oid::: 3117:546062247
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:  
☒ APROBADO      ☐ PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES      ☐ DESAPROBADO

Fecha Emisión: 14/01/2026

<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>	
 <b>DR. CPC. Juan José Julio Vera Abanto</b> DNI: 26719154	 <b>Dr. Julio Norberto Sánchez de la Puente</b> Miembro Directivo de la Unidad de Investigación F-CECA



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y**  
**ADMINISTRATIVAS**

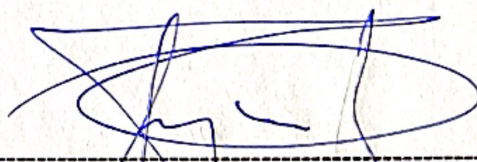
Escuela Académico Profesional de Contabilidad

**APROBACIÓN DE LA TESIS**

El asesor y los miembros del jurado evaluador designados según Resolución de Consejo de Facultad N° 598-2025-F-CECA-UNC, aprueban la tesis desarrollada por el Bachiller **LUIS FERNANDO PEREYRA CASTILLO** denominada:

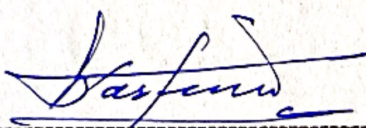
**" LOS COSTOS DE ADAPTACIÓN LABORAL Y SU INCIDENCIA EN  
LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA DE LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA, EN LA ETAPA  
2020 AL 2021 "**

Fecha Sustentación: 08/01/2026



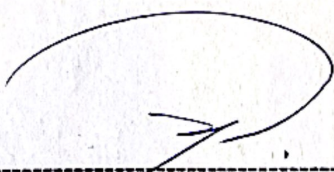
---

DR. CPC. EDWARD FREDY TORRES IZQUIERDO  
PRESIDENTE



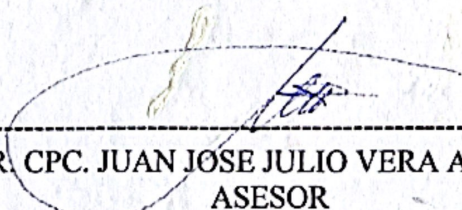
---

DR. CPC. CESAR OCTAVIO VASQUEZ CARRANZA  
SECRETARIO



---

M. CS. CPC. HUGO VARGAS BUSTAMANTE  
VOCAL



---

DR. CPC. JUAN JOSE JULIO VERA ABANTO  
ASESOR

**Dedicatoria**

*A mis dos madres, Liliana y Marcia que, gracias a sus consejos y palabras maravillosas de amor y comprensión en los momentos más complicados y difíciles de la vida supieron encaminarme a llegar a ser la persona que soy ahora. Todos mis logros obtenidos se las debo a ustedes dos; siendo su apoyo incondicional el pilar más importante durante toda mi preparación como estudiante profesional, y para que se haga realidad este proyecto importante de mi vida.*

*Luis Fernando Pereyra Castillo*

## **Agradecimiento**

*A nuestro Dios, por encaminarme y guiarme por el camino del bien.*

*A Erika, por haberme apoyado y brindado su escucha y consejo en cada momento que la  
necesité.*

*A Lizet, por haber sido mi apoyo y amistad más sincera, animándome en todo momento.*

*Y a todas las personas que, con sus palabras de apoyo, me motivaron a seguir adelante.*

*A mi Familia, por brindarme su apoyo en los trayectos de mi vida y camino profesional,  
que han sido muy valiosos para mí para el alcance de mis objetivos.*

*Finalmente, desearía expresar mi agradecimiento al Dr. Julio Vera Abanto, quién supo  
guiarme con dirección al conocimiento, con su enseñanza y su colaboración que me permitió  
desarrollar y alcanzar mi meta y objetivo en este trabajo.*

## Índice de Contenidos

Dedicatoria .....	4
Agradecimiento .....	5
Índice de Tablas.....	10
Índice de Figuras .....	12
Índice de Anexos .....	15
Resumen .....	16
Abstract .....	17
Introducción .....	18
Capítulo I. Planteamiento de la investigación .....	20
1.1. Descripción de la realidad problemática .....	20
1.1.1. Contextualización.....	20
1.1.2. Descripción del problema .....	22
1.2. Delimitación del problema .....	23
1.2.1. Delimitación espacial .....	23
1.2.2. Delimitación temporal.....	24
1.2.3. Delimitación conceptual.....	24
1.3. Formulación del problema.....	24
1.3.1. Pregunta general.....	24

1.3.2. Preguntas específicas.....	24
1.4. Justificación de la investigación .....	25
1.4.1. Justificación teórica.....	25
1.4.2. Justificación práctica .....	25
1.4.3. Justificación académica .....	25
1.5. Objetivos.....	25
1.5.1. Objetivos generales .....	25
1.5.2. Objetivos específicos.....	26
1.6. Limitaciones de la investigación.....	26
Capítulo II. Marco teórico .....	27
1.7. Antecedentes de la investigación .....	27
1.7.1. Antecedentes internacionales.....	27
1.7.2. Antecedentes nacionales.....	28
1.7.3. Antecedentes regionales .....	31
1.8. Base legal.....	33
1.9. Marco teórico y conceptual .....	34
1.9.1. Marco teórico .....	34
1.9.2. Marco conceptual .....	41
2.3. Definición de términos básicos .....	50
Capítulo III. Hipótesis y variables .....	52

3.3.	Planteamiento de las hipótesis .....	52
3.3.2.	Hipótesis general.....	52
3.3.3.	Hipótesis específicas .....	52
3.4.	Variables.....	52
3.4.2.	Variable 1: Costos de adaptación laboral .....	52
3.4.3.	Variable 2: Gestión de proyectos de inversión pública .....	52
3.5.	Operacionalización de las variables .....	53
Capítulo IV. Marco Metodológico .....		55
4.3.	Enfoque y Métodos de la Investigación .....	55
4.3.2.	Enfoques de la investigación .....	55
4.3.3.	Métodos de la investigación .....	55
4.4.	Diseño de la investigación.....	56
4.5.	Población y muestra .....	56
4.5.2.	Población .....	56
4.5.3.	Muestra .....	56
4.6.	Unidad de análisis .....	57
4.6.2.	Unidad de análisis .....	57
4.6.3.	Unidad de observación .....	57
4.7.	Técnica e instrumento de recolección de datos .....	57
4.7.2.	Técnica de recolección de datos.....	57



4.7.3. Instrumento de recolección de datos .....	58
4.8. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	59
Capítulo V. Resultados y discusión .....	60
5.1. Presentación de resultados.....	60
5.1.1. Costos de adaptación laboral .....	60
5.1.2. Gestión de proyectos de inversión pública .....	75
5.2. Discusión de Resultados.....	99
5.3. Prueba de hipótesis.....	101
5.3.1. Comprobación de las hipótesis .....	101
Conclusiones .....	107
Recomendaciones .....	109
Referencias .....	112
Apéndices .....	120
Anexos .....	122

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b>	<i>Operacionalización de las variables .....</i>	<i>54</i>
<b>Tabla 2</b>	<i>Gastos de personal de la Municipalidad Provincial de Cajamarca genérica y sub-genérica según protocolo de estructuración del gasto presupuestal, período 2020 (expresado en soles) .....</i>	<i>62</i>
<b>Tabla 3</b>	<i>Gastos de personal de la Municipalidad Provincial de Cajamarca genérica y sub-genérica según protocolo de estructuración del gasto presupuestal, período 2021 (expresado en soles) .....</i>	<i>64</i>
<b>Tabla 4</b>	<i>Escala de salarios con base de cálculo de Costos por Hora Hombre (H – H) de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 – 2021 (expresado en soles) .....</i>	<i>66</i>
<b>Tabla 5</b>	<i>Distribución por tipos sueldos y salarios conforme a los indicadores planteados, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 - 2021.....</i>	<i>68</i>
<b>Tabla 6</b>	<i>Distribución por tipos de contrato conforme a los indicadores planteados, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 - 2021 .....</i>	<i>70</i>
<b>Tabla 7</b>	<i>Distribución por tipos de beneficios sociales conforme a los indicadores planteados, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 - 2021.....</i>	<i>72</i>
<b>Tabla 8</b>	<i>Distribución por tipos de seguros del empleado conforme a los indicadores planteados, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 - 2021.....</i>	<i>74</i>
<b>Tabla 9</b>	<i>Ingresos por escala de Rubro de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 (expresado en soles).....</i>	<i>77</i>

<b>Tabla 10</b>	<i>Ingresos por escala de Rubro de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2021 (expresado en soles).....</i>	<i>79</i>
<b>Tabla 11</b>	<i>Nivel de eficiencia presupuestal en la ejecución del gasto público por la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 (expresado en soles) .....</i>	<i>81</i>
<b>Tabla 12</b>	<i>Nivel de eficiencia presupuestal en la ejecución del gasto público por la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2021 (expresado en soles) .....</i>	<i>83</i>
<b>Tabla 13</b>	<i>Distribución de cumplimiento en seguridad y salud en el trabajo conforme a los indicadores planteados, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 - 2021 .....</i>	<i>85</i>
<b>Tabla 14</b>	<i>Distribución de cumplimiento en infraestructura y desarrollo conforme a los indicadores planteados, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 - 2021 .....</i>	<i>87</i>
<b>Tabla 15</b>	<i>Distribución de cumplimiento en recursos humanos conforme a los indicadores planteados, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 - 2021 .....</i>	<i>88</i>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b>	<i>Gastos de personal de la Municipalidad Provincial de Cajamarca genérica y sub-genérica según protocolo de estructuración del gasto presupuestal, período 2020 (expresado en soles)</i> .....	63
<b>Figura 2</b>	<i>Gastos de personal de la Municipalidad Provincial de Cajamarca genérica y sub-genérica según protocolo de estructuración del gasto presupuestal, período 2021 (expresado en soles)</i> .....	65
<b>Figura 3</b>	<i>Escala de salarios con base de cálculo de Costos por Hora Hombre (H – H) de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 – 2021 (expresado en soles)</i> .....	67
<b>Figura 4</b>	<i>Distribución por tipos sueldos y salarios conforme a los indicadores planteados, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 - 2021</i> .....	69
<b>Figura 5</b>	<i>Distribución por tipos de contrato conforme a los indicadores planteados, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 - 2021</i> .....	71
<b>Figura 6</b>	<i>Distribución por tipos de beneficios sociales conforme a los indicadores planteados, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 - 2021</i> .....	73
<b>Figura 7</b>	<i>Distribución por tipos de seguros del empleado conforme a los indicadores planteados, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 - 2021</i> .....	74
<b>Figura 8</b>	<i>Ingresos por escala de Rubro de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 (expresado en soles)</i> .....	78
<b>Figura 9</b>	<i>Ingresos por escala de Rubro de la Municipalidad Provincial de Cajamarca,</i>	



*período 2021 (expresado en soles) .....80*

**Figura 10** *Nivel de eficiencia presupuestal en la ejecución del gasto público por la  
Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 (expresado en soles) .....82*

**Figura 11** *Nivel de eficiencia presupuestal en la ejecución del gasto público por la  
Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2021 (expresado en soles) .....84*

**Figura 12** *Distribución de cumplimiento en seguridad y salud en el trabajo conforme a  
los indicadores planteados, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020  
- 2021 .....86*

**Figura 13** *Distribución de cumplimiento en infraestructura y desarrollo conforme a los  
indicadores planteados, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 -  
2021 .....87*

**Figura 14** *Distribución de cumplimiento en recursos humanos conforme a los  
indicadores planteados, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 -  
2021 .....89*

**Figura 15** *Impactos observados vinculados que inciden en la seguridad y salud en el  
trabajo en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020-2021 .....90*

**Figura 16** *Coberturas de medidas preventivas que inciden en la seguridad y salud en el  
trabajo en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020-2021 .....91*

**Figura 17** *Nivel de impactos observados que inciden en la infraestructura y desarrollo  
de proyectos de inversión, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020-  
2021 .....92*

**Figura 18** *Nivel de impactos observados en la gestión de proyectos de obra evaluados y*

*ejecutados en su totalidad, durante el período 2020 – 2021 .....94*

**Figura 19** *Nivel de impactos observados que inciden en la eficiencia en los recursos humanos, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020-2021.....96*

**Figura 20** *Nivel de incidencia estimada de los costos de adaptación laboral en correlación al porcentaje de incremento en los costos totales dentro de los proyectos de inversión pública, durante el período 2020 – 2021.....98*

## Índice de Anexos

<b>Anexo A.</b> Solicitud y aprobación de requerimiento para acceso a la información pública otorgada por la Municipalidad Provincial de Cajamarca. ....	122
<b>Anexo B.</b> Tabla comparativa de proyectos de inversión pública culminados por la Municipalidad Provincial de Cajamarca (período 2020 - 2021). ....	123
<b>Anexo C.</b> Impacto estimado de los costos de adaptación laboral en la Municipalidad Provincial de Cajamarca (período 2020 – 2021). ....	124
<b>Anexo D.</b> Matriz de análisis documental (resumen por cada variable), período 2020 – 2021. ....	125
<b>Anexo E.</b> Cronograma de capacitación sugerido para futuros proyectos ejecutados por la Municipalidad Provincial de Cajamarca. ....	126

## Resumen

El presente estudio tiene como finalidad analizar la incidencia de los costos de adaptación laboral en la gestión de los proyectos de inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en el Distrito de Cajamarca, durante la etapa 2020 al 2021. Se desarrolló con un enfoque metodológico cuantitativo, aplicando el método analítico, sintético y descriptivo, fue de diseño no experimental, de corte longitudinal y alcance explicativo, utilizándose como instrumento la ficha de análisis documental, analizándose una muestra de 24 proyectos con viabilidad pública, culminados hasta el periodo 2021. Los resultados evidencian que los costos de adaptación laboral inciden directamente en el incremento de los costos totales de la municipalidad, siendo la baja productividad el factor con mayor impacto, con un aumento del 6% del gasto presupuestal, seguido del reentrenamiento o retroalimentación con un 4,5%, los contratos temporales con un 3,5% y, finalmente, la supervisión extra personalizada al personal contratado y vigente, que representa un incremento del 2% del costo total. Se concluye que la deficiente adaptación laboral constituye un factor transversal que afectó negativamente la seguridad y salud ocupacional, la calidad de la infraestructura, la gestión de los recursos humanos y la ejecución de los proyectos de inversión pública. La omisión de protocolos de bioseguridad, carencia de personal capacitado, ausencia de inducción y capacitación, y la falta de previsión de costos asociados a la adaptación del personal, generaron interrupciones, retrasos, sobrecostos en la gestión de proyectos.

***Palabras clave:*** Costos laborales, gestión pública presupuestal, municipalidades.



### **Abstract**

This study aims to analyze the impact of labor adaptation costs on the management of public investment projects in the Provincial Municipality of Cajamarca, in the District of Cajamarca, during the period 2020-2021. It was developed using a quantitative methodological approach, applying analytical, synthetic, and descriptive methods. The study employed a non-experimental, longitudinal design with an explanatory scope. A document analysis form was used as the instrument, and a sample of 24 publicly viable projects completed up to 2021 was analyzed. The results show that labor adaptation costs directly impact the increase in the municipality's total costs. Low productivity is the factor with the greatest impact, increasing the budget expenditure by 6%, followed by retraining or feedback at 4.5%, temporary contracts at 3.5%, and finally, extra-personalized supervision of contracted and current personnel, which represents a 2% increase in total cost. It is concluded that poor workplace adaptation is a cross-cutting factor that negatively impacted occupational health and safety, infrastructure quality, human resource management, and the execution of public investment projects. The omission of biosafety protocols, a lack of trained personnel, the absence of induction and training, and the failure to anticipate costs associated with staff adaptation led to interruptions, delays, and cost overruns in project management.

**Keywords:** Labor costs, public budget management, Municipalities

## **Introducción**

El presupuesto público, es un instrumento y/o herramienta de gestión del Estado para lograr resultados a favor y calidad de la población, y esto es a través de la prestación de servicios, garantizando seguridad con un ambiente de bienestar laboral, dando oportunidades de jornadas laborales completas, impulsando la infraestructura y desarrollo de proyectos, logrando así, metas de cobertura a gran escala con equidad, eficacia y eficiencia por dichas Entidades Públicas.

Por otro sentido, los costos laborales, son aquellos egresos dinerarios para pagos salariales del empleador que son relativos al inicio de un contrato laboral, de un sostenimiento, beneficio, seguro y culminación de una relación laboral, siendo estos vinculados entre sí, por efectos de aquellas disposiciones legales y/o convencionales, independientemente de los gastos administrativos.

Por esto, se trazó un objetivo el cual es, analizar la incidencia que presenta, en la gestión presupuestal, así como los costos por adaptación laboral en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, referente al presupuesto en planificación en inversión de diligencia pública, en el Distrito de Cajamarca, durante la etapa 2020 al 2021.

Por consiguiente, presentamos los contenidos por capítulos de la investigación:

En el capítulo I, se desarrolla el planteamiento y formulación del problema de investigación, los objetivos, la justificación y limitaciones de la investigación. En el Capítulo II, se plasma el marco legal y teórico, a través del cual se da a conocer los antecedentes de la investigación, los conceptos, relacionados a las variables de estudio. En el Capítulo III, se plantea la hipótesis que es la posible solución al problema de investigación. Además, se manifiesta las variables de estudio. En el Capítulo IV, se explica la metodología de la

investigación estableciendo la población y muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de datos. En el Capítulo V, Se plasma el análisis interpretación y discusión de los resultados.

Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones.

## **Capítulo I. Planteamiento de la investigación**

### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

#### ***1.1.1. Contextualización***

La inversión pública producto de la proyección de planificación presupuestal, se refiere a un importante mecanismo para enfrentar problemas económicos, dado que se trata de la utilización de los fondos del Estado, que principalmente son procedentes de la recaudación de impuestos, y se utiliza en obras, infraestructura, servicios, desarrollo de proyectos productivos, para el perfeccionamiento de una cualidad de vida de una población en aspecto genérico.

Por lo tanto, la sobre inversión pública en el Perú, durante los periodos de 2007-2016, fue de un alcance por 230 mil millones de soles, pero se llega a desconocer si esta inversión pública ha tenido un efecto positivo sobre las competitividades en diversos departamentos del país. Puesto que existen gobiernos sub nacionales que ejecutan la inversión pública de manera ineficiente y no se aprecia resultados de mejora de la competitividad de sus jurisdicciones.

Además, específicamente se ha logrado determinar que existen los siguientes síntomas: Deficientes Políticas de inversión pública y promoción de la inversión privada para el mejoramiento de la competitividad departamental, igualmente por el lado de las políticas sectoriales; deficientes estudios de preinversión, deficiente gestión de la ejecución sobre inversión, deficiente gestión en la post inversión; deficiente análisis de gestión en la post inversión; y consecuencias de estas deficientes se hace presente la corrupción gubernamental y privada. Así también, se ha llegado a determinar una deficiente articulación de inversión pública conforme a sistemas de Planeamiento, Presupuesto y Control.

Por otro lado, estas situaciones de realidad que afronta el país con respecto a su planeamiento presupuestal, se manifiestan como un tema puntual ya que las situaciones que



podrían presentarse si en caso sigan teniendo problemas en su manejo, se daría en que las regiones no aprovecharían las inversiones públicas en mejoramiento de la capacidad prestadora de servicios para la comunidad. Tampoco en que las regiones aprovecharían las fortalezas y oportunidades que le permitan cumplir sus metas, los objetivos que son elementos sumamente trascendentes en el marco de la planeación estratégica; sobre las regiones que no tendrían un marco de referencia que se propició, sobre el cual pueda fundamentar una sucesión de toma de determinaciones para una obtención de metas como objetivos institucionales; también sobre las situaciones problemáticas que no permitirían la existencia de un ambiente de mejora continua, innovación y creatividad institucional; así como los Gobiernos Regionales el cual no podrían alcanzar competitividad institucional; lo que afectará en el incremento económico y sociable de las Regiones en el Perú.

Consecuentemente, en los países como de América del Sur, las posibilidades del crecimiento y el desarrollo dependen mucho de una gran medida de recursos humanos que sean calificados con los que se cuentan y en tal sentido los sistemas educativos que juegan un papel decisivo. Por consiguiente, se sabe que la educación de manera general es una gran inversión que se realiza en las personas, en las familias e incluso en los gobiernos, puesto que los retornos que generan el flujo de ingresos. Y es alentador que muchos países de América del Sur, así como entre ellos está el Perú, que haciendo esfuerzos en la mejora de sus servicios educativos, tanto en cobertura como en la calidad.

Finalmente, la Municipalidad Provincial de Cajamarca es la entidad encargada de poder impulsar las diversas acciones en la búsqueda de su desarrollo y despegue definitivo. Sin embargo, en los últimos 10 años, la ciudad de Cajamarca no ha tenido cambios que impulsen su desarrollo, ello se logra evidenciar en un crecimiento territorial, una carencia y falta de

mantenimiento a los centros de esparcimiento como los parques, lozas deportivas de tal manera que indirectamente conducen a la población a problemas sociales tales como la drogadicción, alcoholismo, etc., por lo que indica una ineficiente prestación de servicio de agua potable pues cada día son más los hogares que se suman a falta de este servicio esencial al poder tener en sus viviendas agua potable por horas y en el peor de los casos no contar con el servicio para cubrir sus necesidades básicas, así como muchos más proyectos de inversión planificados en el bien y servicio de la población y/o sociedad.

### ***1.1.2. Descripción del problema***

El presupuesto es la herramienta para la destinación de los recursos públicos, es decir para una distribución de recursos del estado a fin de lograr que se haga realidad el Plan Operativo Institucional.

Se considera la provisión (estimación económica para cubrir sucesos a futuro) de los ingresos y egresos detallados del Sector Gubernamental y empresarial del Estado, autorizado mediante dispositivo legal.

Todo presupuesto tiene una META (Es un término de forma concreta cuantificable y medible que califica a los productos finales de una actividad y proyecto establecido para el año Fiscal), pero no se llega a concretizar totalmente en su eficiencia como tal, ya que los funcionarios o responsables de dichas entidades públicas malversan fondos o desvarían montos reales de presupuestos para proyectos de inversión, así como para la utilización en costos laborales para el sector administrativo como obrero.

Según el Art. 25 (Ley N° 28411, 2004); La Ejecución Presupuestaria, “En adelante Ejecución, está sujeta al régimen del presupuesto anual y a sus modificaciones conforme a la Ley General, se inicia el 1 enero y culmina el 31 de diciembre de cada año fiscal. Durante dicho

período se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en los Presupuestos”.

Por lo tanto, en la actualidad la mala gestión presupuestaria implica en el mal uso de este presupuesto, abarcando muchos campos de aplicación de la entidad pública llegando a afectar considerablemente en la labor eficiente, transparente y que demuestre calidad de futuros proyectos a realizar con el presupuesto pactado con el Estado, y con lo que se llega suscitando hoy en día sobre el Covid-19 se tendrá que plantear y presupuestar mejor de manera más flexible para acaparar problemas adicionales en proyectos de inversión y mejoramiento como también en el pago de planillas a sus trabajadores administrativos y obreros; entonces, en este contexto la Municipalidad Provincial de Cajamarca se orientará a la gestión del presupuesto con un enfoque de mejor manejabilidad en el campo de la Contabilidad Gubernamental planificando y ejecutando estrategias de mejora, y que consiste en la formulación y establecimiento de objetivos de carácter preferente, la cual, su característica principal es implantar los cursos de acción (hechos estratégicos) para alcanzar dichos objetivos.

Desde la perspectiva mostrada, el planeamiento estratégico es la herramienta fundamental que garantiza una mejor opción de decisiones en las sociedades de entidad pública a priori y futuras decisiones eficaces y eficientes.

## **1.2. Delimitación del problema**

### ***1.2.1. Delimitación espacial***

Sector: Municipalidad

Distrito: Cajamarca

Provincia: Cajamarca

Región: Cajamarca

### ***1.2.2. Delimitación temporal***

El presente trabajo realizado de investigación se realizará durante el período 2020 – 2021.

### ***1.2.3. Delimitación conceptual***

La investigación se centró en el estudio de los costos de la adaptación laboral y su incidencia en los proyectos de inversión pública, centrándose en el análisis de la incidencia de los costos relacionados con sueldos y salarios, contrato de labores, beneficios del empleado y seguros de empleo, enfocando el análisis de los proyectos de inversión específicamente en la gestión de estos con base en la gestión de la seguridad y salud, infraestructura y desarrollo y gestión de recursos humanos.

## **1.3. Formulación del problema**

### ***1.3.1. Pregunta general***

¿Cuál es la incidencia de los costos de adaptación laboral en la gestión de los proyectos de inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en la etapa 2020 al 2021?

### ***1.3.2. Preguntas específicas***

¿Cómo inciden los costos de adaptación laboral en la seguridad y salud en el trabajo de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en la etapa 2020 al 2021?

¿Cómo inciden los costos de adaptación laboral en la infraestructura y desarrollo de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en la etapa 2020 al 2021?

¿Cómo inciden los costos de adaptación laboral en los recursos humanos de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en la etapa 2020 al 2021?

## **1.4. Justificación de la investigación**

### ***1.4.1. Justificación teórica***

La investigación se justificará teóricamente; ya que, se utilizará el método científico para su respectiva elaboración y tomará como referencias las teorías sobre presupuesto público, inversión pública y remuneración de planillas. En dicha presentación se determinará si realmente se cumple con la gestión y lineamiento en la ejecución presupuestal en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en concordancia con la eficacia para una provisión de inversiones públicas.

### ***1.4.2. Justificación práctica***

La investigación se justifica desde el punto práctica-técnica; coadyuvará en el análisis exhaustivo de la gestión y realización presupuestaria de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, conforme a la provisión de inversiones públicas en el Distrito de Cajamarca en el período 2020 al 2021, y con repercusión en el pago de planilla por adaptación laboral de dicha entidad.

### ***1.4.3. Justificación académica***

La investigación se justifica desde el punto de vista académico, ya que al hacer una investigación conlleva a una de las actividades esenciales como parte de la formación profesional de tipo científico-humanista. Por lo que, posteriormente al finalizar la carrera profesional, en la normativa de Grados y Títulos, nos estipula la ejecución de tesis como modalidad principal para la adquisición y/o obtención de título profesional de Contador Público de nuestra casa de estudios superiores “Universidad Nacional de Cajamarca”.

## **1.5. Objetivos**

### ***1.5.1. Objetivos generales***

Analizar la incidencia de los costos de adaptación laboral en la gestión de los proyectos de inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en la etapa 2020 al 2021.

### ***1.5.2. Objetivos específicos***

a. Determinar la incidencia de los costos de adaptación laboral en la seguridad y salud en el trabajo de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en la etapa 2020 al 2021.

b. Determinar la incidencia los costos de adaptación laboral en la infraestructura y desarrollo de los proyectos de inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en la etapa 2020 al 2021.

c. Determinar la incidencia de los costos de adaptación laboral en los recursos humanos de los proyectos de inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en la etapa 2020 al 2021.

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

Se prevé limitaciones de carácter financiero ya que se tiene que utilizar en desembolsos para pasajes, trámites y consultas; adicional a esto también con respecto a la localización geográfica, la investigación se realizará en la Provincia de Cajamarca, por lo que habrá una limitación ya que yo me encuentro en la Provincia de Celendín por temas familiares y laborales.



## Capítulo II. Marco teórico

### 1.7. Antecedentes de la investigación

#### 1.7.1. Antecedentes internacionales

Flores (2015) desarrolló la investigación *“La incidencia de proyectos en el presupuesto de inversión pública en saneamiento básico del Municipio de la Paz en el periodo 2000 – 2013”*; cuyo objetivo fue: Determinar el grado de incidencia entre los proyectos de Inversión Pública programada y ejecutada con la cobertura de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de La Paz durante los modelos económicos Neoliberal y Plural. La investigación fue de enfoque deductivo con diseño descriptivo, explicativo y longitudinal; se utilizó como instrumento las fichas resumen, tabulaciones de datos y elaboración de gráficos, tomando como muestra la ejecución de obras y las actividades realizadas en los periodos comprendidos del 2000 al 2013. Conforme a su investigación concluye que: (1) El presupuesto de proyectos de Inversión Pública en Saneamiento Básico, representa una implicancia poco significativa en la cobertura de servicios de Saneamiento Básico, por lo debido a una ineficiente ejecución de proyectos. (2) Conforme a un paradigma de Karen Mokate, un proyecto es el elemento básico de implementación de políticas de desarrollo; y el éxito de los proyectos de inversión dependerá de la eficiencia y efectividad en relación a la satisfacción de estas necesidades; mediante un cumplimiento del ciclo de desarrollo del proyecto. (3) Además, explica que la evidencia de forma empírica demuestra que, la ejecución de proyectos en Inversión Pública es menor a comparación de a ejecuciones programadas durante ambos periodos, el cual refleja el incumplimiento del ciclo de proceso del proyecto según el Reglamento Específico de Inversión Pública, de modo que se pueda cumplir el paradigma de Mokate.

Castro (2017), desarrolló la investigación *“Incidencia del presupuesto de inversión*

*pública en los proyectos de saneamiento básico en el Municipio de Cochabamba (2000 – 2016)”;* cuyo objetivo fue el análisis del papel del Estado Boliviano en el sector de saneamiento básico, mediante los proyectos de inversión pública y la contribución en la cobertura, su desarrollo económico y social en su población. La investigación fue enfoque deductivo con diseño descriptivo, explicativo y longitudinal; se utilizó como instrumento las fichas resumen, tabulaciones de datos y elaboración de gráficos, tomando como muestra la ejecución de obras y las actividades realizadas en los periodos comprendidos del 2000 al 2016. Dicha autora concluye que: (1) Tanto en el primero como en el segundo periodo de la Inversión Pública está explícitamente dirigida a la programación de proyectos en Alcantarillado; además, el monto y la cantidad de proyectos en Alcantarillado son muy crecientes en el segundo periodo, por lo que en Agua Potable se incrementa. (2) También, se concluye que, en el segundo periodo registra leves mejoras en cuanto a una inversión en sector de Saneamiento Básico, que esta se refleja en incrementos en proyectos de Agua Potable, debido a nuevas políticas implementadas y al incremento de los recursos percibidos por el ente del Municipio como ser de recursos externos (préstamos, donaciones), etc. (3) Por último, el presupuesto ejecutado en Proyectos en Inversión Pública sobre Saneamiento Básico, y en cuanto a la ejecución de dichos proyectos, se presenta que en la mayoría de los casos son obstaculizados de tal manera por la mala administración de las instituciones públicas, con cambios de autoridades, con la lentitud en el desembolso de los recursos económicos, falta de planificación y el desinterés por cuanto a las necesidades de la ciudad.

### ***1.7.2. Antecedentes nacionales***

Ramos (2017), de acuerdo a su tesis *“Incidencia de los proyectos de inversión pública en la ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital de Ácora, períodos 2014 – 2015”*; cuyo

objetivo fue mostrar y demostrar que existe capacidad de gasto en la Municipalidad Distrital de Ácora, ya que lo que no existe es la capacidad de programación y reprogramación de los recursos asignados. La investigación fue de tipo aplicada con diseño no experimental, transversal y explicativo causal; la muestra estuvo conformada por la ejecución de proyectos realizados durante los ejercicios 2014 y 2015, se utilizó como instrumento las fichas de registro de datos para el análisis documental e investigación de campo siendo la libreta de campo para la observación directa. Dicha autora llegó a la conclusión de que: (1) Que en la gestión suscitado en el gobierno municipal ubicado en el distrito de Ácora durante los periodos 2014 – 2015 fue bastante eficiente en fase de preinversión al viabilizar 37 proyectos, mientras que en una fase de inversión la ejecución presupuestal de dicho proyecto fue ineficiente; además, no existió una adecuada priorización en los proyectos del presupuesto por lo que en alguno de ellos contó con un Presupuesto Institucional modificado (PIM), por lo que, no se llegó a concretizar con totalidad de gastos, lo cual muestran una deficiencia significativa en la ejecución del gasto público. (2) Que en el período de estudio de 2014 y 2015 en la Municipalidad Distrital de Ácora se ejecutaron 37 proyectos con un 78.4% de dichos proyectos fueron a nivel perfil simplificado y se pudo invertir un 29.7% en inversión total, etc; Por lo tanto, el incremento significativo de la cantidad de Proyectos en Inversión Pública, dio esencialmente a un presupuesto asignado a estudios de preinversión. (3) En un promedio aproximado, la realización presupuestal durante el año 2014, tuvo una significancia del 72.8% del total de la determinación en el presupuesto programado. Mientras tanto que, para el año 2015, los tipos presentados en función como trabajo, transporte, ambiente, exponen una realización de un 0% del presupuesto destinado, etc; por otro punto, se programaron para la ejecución presupuestal un total de 102 proyectos a favor de la población acreña durante el período 2014 – 2015, entonces, la gestión presupuestal no

llegó a cubrirse satisfactoriamente con lo establecido a necesidad de la población.

Janampa (2019), concorde a su tesis *“Incidencia del presupuesto participativo en la calidad de ejecución de los proyectos de inversión pública en el Distrito de Chaupimarca – Pasco, periodos 2016 – 2017”*; cuyo objetivo fue demostrar que en los periodos 2016 y 2017 dicha entidad de estudio ha tenido un avance deficiente dentro del presupuesto participativo en los períodos antes ya mencionados alcanzando así un nivel bajo de avance en un rango del 34.4% al 34.5%. La investigación fue de diseño correlacional, y la muestra estuvo conformada por la ejecución de los proyectos de inversión pública comprendidos en los períodos 2016 – 2017; se utilizó como instrumento al cuestionario y la técnica de análisis documental. En dicha investigación se concluye que: (1) Puesto que, durante los periodos presentados en el 2016 – 2017, el presupuesto calculado y participativo realizado en el Distrito de Chaupimarca–Provincia de Pasco, han sido remotamente deficientes al obtener un avance del 33.4% y 33.5% respectivamente, por lo que es presentado por una transferencia a las fuentes de financiamiento, esto ocurre a través del Ministerio de Economía y Finanzas, que generalmente se efectúa en los meses de julio como agosto, incidiendo así, en una demora de la certificación presupuestaria en los proyectos de inversión, como también en el hecho de dicho proceso de licitación. (2) Consecuentemente, hay un nivel demasiado bajo en el avance presupuestario, que, en consecuencia, se debe al incumplimiento de funcionarios y empleados de áreas inmersas en el avance físico, así como en la financiación en la ejecución del presupuesto participativo, con una cierta reducida participación de dichas organizaciones sociales en la población del Distrito en materia de estudio durante un proceso de ejecución y control de presupuesto participativo. (3) En los años 2016 y 2017, la participación de algunas organizaciones sociales del Distrito de Chaupimarca, durante el proceso de fases de presupuesto participativo ha sido de forma limitada,

por lo que han incluido en el avance físico y financiero de proyectos de inversión pública programados mediante un presupuesto participativo.

### ***1.7.3. Antecedentes regionales***

Huaripata & García (2018), en su tesis *“La inversión pública en turismo y su impacto en la construcción de identidad en el distrito de Cajamarca, Universidad César Vallejo Cajamarca, 2018”*; cuyo objetivo fue demostrar la incidencia de la inversión pública en el turismo y el impacto que tiene en la construcción de identidad en el distrito de Cajamarca. La investigación fue de tipo no experimental, transversal descriptiva, y la muestra estuvo conformada por la formulación de proporciones calculando un total de 383 ciudadanos; se utilizó como instrumento el cuestionario. Por lo cual dichos autores concluyeron que: (1) En un gran porcentaje de la población encuestada equivalente a 69.19%, del distrito de Cajamarca, no conoce la existencia de numerosos proyectos relacionados a la inversión pública dentro del sector turismo que impulse hacia un acceso, la protección, la difusión, el mantenimiento y cuidado de los recursos de tipo turísticos; así también, un 44.39% afirmaron que los principales responsables de velar por dicho cuidado y difusión, es la Municipalidad Provincial de Cajamarca; y por ello es que no ha sumado esfuerzos por impulsar en la población un cuidado de recursos turísticos, así como ha descuidado el acceso de dichos centros turísticos. (2) Consecuentemente, nos refleja y nos hace reflexionar sobre el poco interés que se demuestra en la ciudadanía, en la mejor utilización del presupuesto público del gobierno local, mostrando una falta de participación por lado de la población como actores principales en velar por una incorporación de recursos económicos en el sector turismo y que estos no sean excluidos de la ejecución de presupuesto público de cada año calendario o fiscal. (3) Una gran magnitud de porcentaje de población, llega a afirmar que el aumento relativo de la inversión pública en turismo impacta directamente en la construcción de la identidad

cultural, porque le permite a la ciudadanía conocer, en primera instancia, su propio patrimonio cultural, revalorarlo, considerarlo y apropiarse de él. (4) Por último, la población desconoce características fundamentales propias de su cultura como es la importancia que tiene Cajamarca para la historia mundial por tratarse de ser un hito histórico del nuevo continente; cabe mencionar y resaltar que no solo la inversión pública será el actor fundamental en el mejoramiento cultural, sino que es importante el involucramiento de las distintas instituciones como son el Ministerio de Cultura, Educación, entre otros; a fin de gestionar y articular una propuesta para el desarrollo cultural y fortalecimiento de la identidad cajamarquina, y a ello sumarse así el desarrollo del país.

Camacho (2019), en su tesis *“La gestión de riesgos y el éxito del proyecto de construcción de la infraestructura académica y administrativa de la universidad nacional de Jaén, provincia de Jaén, región Cajamarca”*; cuyo objetivo fue realizar la gestión de riesgos del proyecto de construcción de la infraestructura académica y administrativa de la Universidad Nacional de Jaén. La investigación fue de tipo correlacional, con diseño no experimental, transversal y enfoque cuantitativo; la muestra estuvo conformada por el componente 03 denominado “Construcción de Infraestructura Académica y Administrativa”, se utilizó como instrumento la Guía del PMBOK, sexta edición del PMI. Por lo el autor concluye que: (1) En su este estudio realizado con un plan referido a gestión y/o administración de riesgos que permite un mejor éxito durante un proyecto de construcción referente a la infraestructura académica y administrativa de la Universidad Nacional de Jaén. (2) Para la utilización de estrategias seleccionadas para una respuesta inmediata en una gestión de proyecto público, y en tal caso por tratarse del presente proyecto, es el de evitar y mitigar, al asignarle los riesgos a la entidad y la contratista, para un mejor análisis y proyección presupuestal. (3) Por último, la ejecución de la

metodología de gestión de riesgos, se busca la disminución de probabilidades y su impacto en los riesgos negativos o amenazas en el proyecto, y siendo clave para que salga lo más satisfactorio posible, constituyéndose así mismo, en un pilar fundamental sobre la cual la entidad u organización debe soportar y ajustarse a su estrategia.

### **1.8. Base legal**

En la Ley Marco del Empleo Público (Ley N° 28175, 2004) estipula que, las directrices generales para la administración pública moderna y efectiva. En su art. 15, reconoce la ley laboral básica, como el salario, el descanso durante las vacaciones, el seguro social y la capacitación. Del mismo modo en el art. 16, establecen obligaciones, como un cuidadoso cumplimiento de las tareas y usar estrictamente los recursos estatales.

Según las Reglas para la Gestión Fiscal de los Recursos Humanos en el Sector Público (Decreto Legislativo N° 1666, 2024) establece que, este decreto estipula la gestión de la financiación de recursos humanos en el sector público, determina las regulaciones sobre la estabilidad financiera y la responsabilidad de la gestión de ingresos correspondientes a los recursos humanos. Por ejemplo, prohíbe el ingreso automático sobre ingresos y ajusta las bonificaciones para las pensiones del Decreto Ley N° 20530.

Conforme a la Directiva de Programación Multianual de Fondos Públicos para los Recursos Humanos del Sector Público (Decreto Supremo N° 0005-2025-EF/53.01, 2025) manifiesta que, establecen regulaciones y criterios técnicos para determinar el costo de los ingresos correspondientes al recurso humano del sector público en un horizonte de tres años. Además, trata de garantizar la estabilidad financiera y la responsabilidad de efectuar el gasto referentemente a los ingresos correspondientes a los recursos humanos.

Según el Texto Único Ordenado de la Normativa del Servicio Civil (Decreto Supremo N°

007-2010-PCM, 2010) manifiesta que, establece un sistema de Remuneraciones para un sistema profesional administrativo, que incluye un salario básico, bonificación y beneficios. El salario está determinado por cada posición y nivel profesional, y cada año se prescribe en proporción a la Unidad Remunerativa Pública (URP).

Referente a la Ley de Contratación Administrativa de Servicios (CAS - Decreto Legislativo N° 1057, 2008) establece que, los derechos reconocidos por los empleados de acuerdo con el sistema CAS están financiados por el costo presupuestario institucional de cada organización, sin requerir recursos adicionales para el Tesoro Público. Además, prohíbe las negociaciones sobre las condiciones de trabajo, incluidos los aumentos salariales o modificaciones en un sistema de remuneración unificado.

Según el Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público (Decreto Legislativo N° 1440) estipula que, tiene por objetivo la regulación del equilibrio presupuestario en las entidades públicas, así como al equilibrio fiscal, la especialidad cuantitativa, la orientación a la población, la universalidad y unidad, la no afectación predeterminada, la integridad, la información y especificidad, la anualidad presupuestaria, la programación multianual, la transparencia presupuestal, la exclusividad presupuestal, la evidencia y por último, la rectoría normativa conjuntamente a la operatividad descentralizada.

## **1.9. Marco teórico y conceptual**

### **1.9.1. Marco teórico**

#### **Teorías relacionadas con los costos laborales**

*Teoría del capital humano.* “Los salarios varían según lo sencillo y barato, o difícil y caro que sea el aprendizaje del trabajo”. (Smith, 1994, p. 155; originalmente publicado en 1776)

Smith en su obra “Investigación de la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las



Naciones” dedicó una parte a analizar la desigualdad de los salarios entre los diversos empleos existentes, observó así que una parte de tales desigualdades derivada de la naturaleza misma de los empleos, si el aprenderlos era sencillo y barato (trabajo ordinario) o difícil y costoso (trabajo cualificado), en este último se encontraban los trabajadores especializados cuyos salarios eran mayores a los de los trabajadores comunes. Comparó además la inversión en una costosa máquina con la inversión de tiempo que una persona destina a la educación para adquirir destreza y habilidad para su ocupación, siendo que dicha inversión debe rendirle beneficios por encima de los salarios normales, agregando que esta inversión se debe hacer en un periodo razonable considerando la duración de la vida humana en comparación con la vida de una máquina (Smith, 1776).

Becker (1964), fue quien consolidó la investigación y el desarrollo de la Teoría del Capital Humano, sus trabajos cubren una amplia gama de fenómenos que se traducen en una teoría general sobre el impacto de la formación de una persona en sus ingresos, indicando que la diferencia de ingresos entre las personas se debe a que las personas con mayores ingresos invierten más en sí mismos, siendo que una persona incurre en gastos de educación al mismo tiempo que en un costo de oportunidad por permanecer en la población económicamente inactiva y no recibir ingresos de trabajo; sin embargo, señala que en el futuro su formación le otorgará la posibilidad de obtener unos salarios más elevados, gracias al incremento de su productividad, siendo que, ésta también dependa de su motivación y de la intensidad de su esfuerzo (Cardona et al., 2007).

Además, Becker define al capital o talento humano, como un conjunto de capacidades productivas, que un individuo en particular adquiere por acumulación de uno o varios conocimientos generales o específicos. Los conocimientos generales son aquellos que son útiles

para todas las empresas, mientras que los conocimientos específicos pueden ser adquiridos por gastos del trabajador o de la empresa siendo que estas solo serán útiles para quien incurrió en dicho gasto esperando recibir beneficios de esta (Cardona et al., 2007).

Así también, los salarios mensuales aumentan a medida que se requiere mayor calificación y requisitos; así como un mayor conocimiento de procesos, que son exclusivamente propios de dicha empresa, cuestión que solo ocurre a medida que el individuo o colaborador se especializa en dicha área; además, con el crecimiento de la empresa se necesitarán puestos cada vez más calificados, y en medida que aumente el nivel de entrenamiento y especialización que hay en una entidad, aumentarán también las diferencias salariales entre el número o volumen dentro de la población laboral (Cardona et al., 2007).

***Teorías sobre el mercado de trabajo*** Tito, (2019) el mercado del trabajo es aquel en donde confluyen las personas que quieren trabajar y las empresas que necesitan trabajadores, siendo que la interacción de estos permite establecer un equilibrio como en cualquier otro mercado, sin embargo, es importante señalar que el funcionamiento de este mercado tiene características particulares que pueden afectar a la distribución de la renta per cápita, la capacidad productiva y las decisiones sobre la acumulación de capital humano, los cuales influyen sobre el nivel de bienestar económico de la población.

***Teoría del costo total del empleo*** Berman et al., (2019) directamente bajo sus perspectivas sobre esta teoría, orientan que, los costos laborales dentro del sector gubernamental, no se logran limitar al salario base, ya que, estos pueden incluir aportes al sistema de salud, hacia la estabilidad y/o equilibrio laboral, bonificaciones, sus licencias, así como también sus beneficios diferidos como es las pensiones y jubilaciones. Adicionalmente, esta teoría es primordial para lograr el entendimiento de por qué el “coste real” de un colaborador público,

logra ser mucho mayor que su salario nominal. Siendo de utilidad dentro de la auditoría de eficiencia sobre el gasto en el personal.

***Teoría de la burocracia*** de Weber Weber, (1947) en su postulado sostiene que, las grandes entidades gubernamentales tienden a mantener sistemas rígidos y jerarquizados en su estructura interna, con el personal permanente, generando así altos costos laborales por permanencia, ambigüedad, y escalafón instantáneo. Es por ello que, este teorema logra explicar sobre los costos laborales tienen un impacto creciente sobre el personal, incluso sin aumentos de estos, intentando demostrar que el sistema burocrático fomenta permanencia y ascensos inmediatos.

***Teoría de la captura del empleado gubernamental*** Tullock, (1965) en su libro explica este teorema, dando a conocer que los funcionarios públicos, así como los sindicatos, logran influenciar sobre las decisiones presupuestales para lograr mantener o aumentar, según sea el caso, los beneficios sociales, así no lleguen a estar alineados con la eficiencia. Por consiguiente, este teorema se logra utilizar para el análisis sobre las decisiones en los beneficios sociales antes mencionados, y pueden estos corresponder en presiones internas que son a criterios eficientes o racionales de forma económica.

***Teoría de la nueva gestión pública*** Hood, (1991) en este libro con su teorema antes explicado, también adopta las prácticas del rubro privado sobre el aumento de la eficiencia dentro del sector gubernamental, promoviendo la inclusión de una gestión estratégica sobre el capital humano y su contención sobre sus costos laborales. Puesto que, este postulado es una base para muchas reformas sobre el rubro público, ya que constata sobre las contrataciones por méritos, las evaluaciones por desempeño, y sobre los contratos temporales en la reducción del gasto.

***Teoría de la agencia*** Jensen & Meckling, (1976) en su libro publicado, indican que existen separaciones entre las personas que toman decisiones (funcionarios y/o directores), y quienes los financian (ciudadanos y/o contribuyentes); esta evidente división logra generar indicios perversos sobre la asignación en el gasto laboral. En consecuencia, este teorema nos permite identificar como evaluar los puntos más críticos como los riesgos sobregirados durante el aumento del gasto público sobre el personal interno, esto debido a que coexiste una débil rendición de cuentas identificadas en el sector público.

***Teoría del costo de oportunidad del gasto público*** Musgrave et al., (1989) en su libro sostienen que, cada dinero gastado en el personal interno, es un efectivo que no se invierte en salud, en la educación, en infraestructura, etc., por esto que, la evaluación sobre el costo del personal debería considerar en su impacto sobre su rendimiento general en el gasto público. Entonces, haciendo un análisis profundo a este teorema, se podría manifestar que ayudaría a la evaluación de los altos costos laborales están específicamente justificados según el desempeño y productividad de dicho personal, o en todo caso si están desperdiciando más recursos de lo establecido.

### **Teorías relacionadas con la gestión pública presupuestal**

***Teoría neopatrimonialista*** Lopes de Sa, (2003) sostiene que, el neopatrimonialismo es la primera doctrina contable en adoptar valores axiomáticos de forma organizada y sistemática, o sea, dentro del rigor de la filosofía de las ciencias. El gran mérito de la Teoría General del Conocimiento Contable, ha sido ofrecer una secuencia lógica de razonamientos ordenados en forma análoga a la de las ciencias naturales, considerando un núcleo básico de conocimientos, de los cuales se derivan otros axiomas y teoremas. Una teoría general requiere tener las condiciones de generar otras teorías. Aquí, a partir de la Teoría de las Funciones Sistemáticas de la riqueza

patrimonial (teoría general), se derivan otras tres grandes teorías, a saber: teoría de las interacciones sistemáticas, teoría de los campos de las funciones patrimoniales y teoría de la prosperidad. Desde el punto de vista del neopatrimonialismo, se llama patrimonio al universo de medios aptos para la satisfacción de las necesidades humanas.

***Teoría general de sistemas administración financiera*** Onitcanschi, (1971) sostiene que, la teoría de la administración financiera, surge de la aplicación de los conceptos propios de la teoría económica. Por tal razón, participa de las limitaciones inherentes, en especial la de ser analítica y no sintética.

Medrano, (2019) sostiene que esta teoría, se incorpora como el sustento metodológico que enmarca y orienta los planteamientos conceptuales y operacionales que se presentan sobre la llamada “reforma de la administración financiera” y de recursos reales en general y de cada uno de los sistemas comprendidos en particular. Además de los tradicionales conceptos de insumo o entrada, producto o salida, proceso y retroalimentación, la teoría de sistemas brinda dos aportes básicos esenciales: la interrelación de sistemas y los criterios de centralización normativa y de descentralización operativa.

***Teoría clásica del presupuesto*** Wildavsky, (1984) desde la publicación de su libro muy representativo, dando a proponer esta teoría tradicional o lineal según como el la denomina, pues se enfoca en un nivel de control financiero estricto, con una orientación netamente contable para su desarrollo y aplicación en ámbitos de presupuesto y gestión de la misma, teniendo como objetivo principal un cumplimiento legal durante todo el desarrollo y planificación del presupuesto, así mismo, con la transparencia en el gasto público, enfocándose directamente en el control del gasto de la misma.

***Teoría del presupuesto por programas*** Schick, (1966) en su libro alusivo a las etapas de

la reforma presupuestaria gubernamental, manifiesta que, la planificación estratégica a través de varios planteamientos que estos vinculan los objetivos que tiene el gobierno con los recursos establecidos hacia dichos proyectos o el plan de inversión general, buscando una mayor eficiencia de ésta, teniendo así, un enfoque de vinculación entre los recursos y los resultados que se presenten por la gestión de presupuesto dentro del gobierno.

***Teoría del presupuesto base cero (PBC)*** Pyhrr, (1973) en su libro referente hacia un nuevo modelo de gestión presupuestal y manejo de costos para el aumento de la rentabilidad describe que, en cada periodo presupuestario comienza específicamente desde cero, sin tomar mucho en cuenta asignaciones pasadas. Esta llega a justificar que cada gasto parte modo directo desde la base del plan de presupuesto establecido o propuesto, teniendo un enfoque de priorización eficiente sobre el gasto público.

***Teoría del presupuesto por resultados (PbR)*** Robinson, (2007) en su libro publicado basado sobre la presupuestación justificado en resultados, centrando así el desempeño de manera eficiente, quedando en búsqueda de que el presupuesto esté netamente alineado con el logro de resultados concisos y determinados, que sean medibles y orientados hacia el ciudadano, teniendo un enfoque de aplicación eficiente, eficaz y de evaluación de resultados a través de metodologías innovadoras de carácter nacional e internacional.

***Teoría de la nueva gestión pública aplicada al presupuesto*** Hood, (1991) en su libro publicado en el año en mención hace frente con esta teoría, el cual adopta principios del sector privado como la eficiencia, la eficacia, la rendición de cuentas y la orientación al cliente dentro de la gestión presupuestaria, puesto que, ofrece una clave universal hacia una excelente presentación de los servicios públicos, teniendo un enfoque descentralizado, mostrando resultados claros y una gestión orientada al desempeño.

***Teoría de la elección pública*** Buchanan & Tullock, (1962) en su libro publicado manifiestan que, su metodología utilizada, su aparato conceptual y su análisis crítico se originan, específicamente, de la disciplina aplicada como objetivo las organizaciones económicas de la sociedad, aplicando principios específicos de la economía hacia un análisis de comportamiento sobre los servidores públicos, considerando además, de que los burócratas llegan a maximizar su propios intereses, es por ello que, detallan el análisis económico sobre este comportamiento gubernamental.

***Teoría del ciclo presupuestario*** Allen & Tommasi, (2001) en su libro publicado presenta esta teoría el cual, hace un análisis de manera exhaustiva y profunda referente a todos los aspectos de la gestión sobre el gasto público, partiendo desde la elaboración del expediente presupuestal hasta todas las etapas involucradas como la ejecución, control y auditoría. Siendo su punto principal el analizar las distintas fases de dicho proceso presupuestario, tomando en cuenta la formulación, su aprobación, la ejecución ya mencionada y la evaluación de resultados queriendo demostrar eficiencia en dichos niveles y procesos, adoptando un enfoque de proceso cíclico y dinámico aludiendo al presupuesto público como parte fundamental de dicha teoría.

### ***1.9.2. Marco conceptual***

**Costos laborales.** Los costos laborales, en los mercados internos laborales son los que se generan cuando en una empresa u organización los puestos vacantes se cubren mediante la promoción de los trabajadores existentes, entonces el mercado interno se configura a partir de las condiciones de promoción profesional dentro de la empresa, estas condiciones tienen ciertos requisitos y están reguladas dentro de la empresa por lo que los trabajadores se suelen mover verticalmente por estas vías y excepcionalmente la manera horizontal. Los cambios técnicos y tecnológicos demandan mano de obra más cualificada, lo que supone mayores requerimientos de

formación para la empresa. Para minimizar esos costes, a la empresa le interesará que los trabajadores permanezcan en ella, lo que incidirá en la regulación de acceso a los puestos de trabajo, en los salarios y en las condiciones de empleo (De la Cal et al., 2018).

El nuevo institucionalismo parte de la premisa de que el trabajo no es una mercancía y que es clave la dimensión humana del trabajo, es decir su dimensión psicosocial, por lo que las empresas compran el tiempo a los trabajadores y éstos deciden ofrecer una cantidad de trabajo influenciados por elementos psicosociales como la percepción sobre la justicia del salario recibido, las características del trabajo, etc. El tipo de las características psicosociales que se tienen en cuenta, o su importancia, es distinto según el empleo o proceso productivo que se trate, además que el valor del trabajo está influenciado por el proceso de aprendizaje (De la Cal et al., 2018)

Siendo el trabajo la fuente principal de ingresos de la mayoría de las personas de las personas, se deben evitar las situaciones de riesgo de bajos ingresos, por lo que las instituciones deberán tener en cuenta cada tipo de riesgo es la transición entre la educación y el empleo, debido a la insuficiencia adquisición de capital humano. Es aquí donde las políticas laborales cumplen un papel fundamental para otorgar el nivel de seguridad que requiere cada riesgo en específico (Tito J., 2019).

**Gestión pública presupuestal.** El Sistema Nacional de Presupuesto es el conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el proceso presupuestario de todas las entidades del sector público en todas sus fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación (Soto, 2015).

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2007, p.9), “El Presupuesto Público es un instrumento de programación económica, social y financiera que posibilita al Estado el



cumplimiento de sus funciones. Es el mecanismo a través del cual todos los organismos del Estado, asignan racionalmente los recursos públicos para alcanzar sus objetivos”.

Asimismo, la Ley N° 28411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, en su artículo 8-8.1 lo define como: “El presupuesto constituye el instrumento de gestión del Estado que permite a las entidades lograr sus objetivos y metas contenidas en su Plan Operativo Institucional (POI). Además, es la expresión cuantitativa, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las Entidades que forman parte del Sector Público y refleja los ingresos que financian dichos gastos”.

El proceso presupuestario comprende las fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto, de conformidad con la Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público – Ley N° 28112.

***Etapas de programación.*** El Ministerio de Economía y Finanzas plantea anualmente al Consejo de Ministros, para su aprobación, los límites de los créditos presupuestarios que corresponderá a cada entidad. Los límites presupuestarios están constituidos por la estimación de ingresos que esperan percibir las entidades, así como los fondos públicos que le han sido determinados (Artículo 15 de la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto – Ley 28411).

***Etapas de formulación.*** En esta fase se determina la estructura funcional programática del pliego, la que debe reflejar la lógica de las intervenciones definidas con un enfoque por resultados para lograr los objetivos institucionales, debiendo estar diseñada a partir de las categorías presupuestarias consideradas en el clasificador presupuestario correspondiente (Álvarez & Álvarez, 2015, p. 73).

***Etapas de aprobación.*** El presupuesto público se aprueba por el Congreso de la República mediante una Ley que contiene el límite máximo de gasto a ejecutarse en el año fiscal (El MEF-

DGPP, Anteproyecto de Ley Anual de Presupuesto del Sector).

***Etapas de ejecución.*** La ejecución es la etapa que consiste en poner en marcha los planes teniendo como horizonte lograr y alcanzar los objetivos y metas previstos en el plan operativo y en el presupuesto (Rojas, 2008, p. 235).

***Etapas de evaluación.*** En la evaluación presupuestaria se debe identificar las fallas que se cometieron en etapas iniciales, así como aquellas que se detectaron en su ejecución y también se debe conocer los éxitos obtenidos (Rojas, 2008, p. 236).

El artículo 46 de la Ley General del Sistema Nacional del Presupuesto – Ley 28411, nos dice que en esta fase se realiza la medición de los resultados obtenidos y el análisis de las variaciones físicas y financieras observadas, en relación a lo aprobado en los presupuestos del Sector Público.

El Art. 194 de la Ley N° 27680 (Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV, sobre Descentralización), afirma que: “las municipalidades provinciales y distritales son órganos de gobierno local. Tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de sus competencias”.

La Ley de Municipalidades - Ley N° 27972, (2003) en su primer artículo establece que los gobiernos locales son las entidades básicas de la organización territorial del Estado, a la vez que constituyen los canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos.

Además, el Art. 10 de la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N° 27972, 2003), señala que los gobiernos locales promueven el desarrollo integral, para viabilizar el crecimiento económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental.

La capacidad de las entidades públicas para lograr sus Objetivos Institucionales, mediante el cumplimiento de las Metas Presupuestarias establecidas para un determinado año fiscal,

aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y desempeño (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

Finalmente, constituye entidad pública para efectos de la Administración Financiera del Sector Público, todo organismo con personería jurídica comprendido en los niveles de Gobierno Nacional, Gobierno Regional y Gobierno Local, incluidos sus respectivos Organismos Públicos Descentralizados y empresas, creados o por crearse; las Sociedades de Beneficencia Pública; los fondos, sean de derecho público o privado cuando este último reciba transferencias de fondos públicos; las empresas en las que el Estado ejerza el control accionario; y los Organismos Constitucionalmente Autónomos (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

***Sueldos y salarios.*** Se basa en las contraprestaciones económicas (ya sea en dinero o especie), que recibe un colaborador o trabajador a cambio de su labor o servicio, el cual es estipulado en un contrato, y constituye a los costos e inversión organizacional (Chiavenato, 2009).

***Contrato de labores.*** Es un acuerdo jurídico en el que una persona natural, presta servicios bajo subordinación, pero a cambio de un salario o remuneración, por lo que se establecen derechos u obligaciones de manera recíproca (Guerra, 2019).

***Beneficios del empleado.*** Es un conjunto de compensaciones monetarias de manera directa como indirecta (incentivos, seguros o capacitaciones), que complementan a los salarios, siendo diseñados para motivar y retener al personal técnico (Chiavenato, 2011).

***Seguros de empleo.*** Son los mecanismos de protección (sean públicos o privados), el cual garantizan una cobertura económica o una asistencia en caso de desempleo o despido, incapacidad o riesgos laborales, logrando fortalecer la seguridad financiera del colaborador (Chiavenato, 2011).

***Seguridad y salud en el trabajo.*** Se basa como una disciplina multidisciplinaria que está dirigida en poder anticipar, reconocer, evaluar y controlar los peligros laborales, preservando el bienestar físico, mental y social de cada uno de los trabajadores (Estupiñán et al., 2022).

***Infraestructura y desarrollo.*** Esto abarca a un conjunto de instalaciones (ya sean edificios, equipamiento y tecnología), lo que permiten lograr desempeños eficientes y sostenibles, promoviendo la productividad y el bienestar organizacional (Torres et al., 2023)

***Recursos humanos.*** Se define como la función organizacional, el cual gestiona al capital humano mediante políticas de selección, de formación, de compensación y relaciones laborales, llegando a alinear el talento humano hacia los objetivos estratégicos (Chiavenato, 2009).

***Remuneración constante.*** Es un pago de manera fija y periódica que es establecida de manera contractual, por lo que no depende de un rendimiento individual ni mucho menos de condiciones extraordinarias, sino se mantiene de manera estable durante todo el periodo laboral (Chiavenato, 2011; Guerra, 2019)

***Remuneración variable.*** Es un tipo de pago de manera variable que buscan el mejoramiento en el desempeño laboral de los colaboradores, pero estos, deben estar gestionados de manera estratégica para lograr evitar ciertos incrementos que son innecesarios en los costos de personal directo (Becker, 1964).

***Contratos convencionales.*** Este tipo de contratos permiten a las entidades públicas la adaptación a necesidades específicas temporales de personal, reduciendo rigidez laboral estructural, y estos también vienen a ser acuerdos laborales que están sujetos a regímenes especiales o con modalidades específicas dentro de dicho sector público, bajo una normativa vigente (Guerra, 2019).

***Contratos dependientes.*** Estos contratos se caracterizan por la existencia de una

subordinación laboral, de un cumplimiento de horarios, con pagos periódicos de remuneración y acceso a beneficios sociales. Además, también se caracteriza ya que manifiesta una relación de dependencia laboral con responsabilidades económicas de manera continua hacia la organización, por lo que, se deben gestionar de manera estratégica (Chiavenato, 2011).

***Contratos independientes.*** Estos contratos corresponden a una relación contractual, pero sin un vínculo de por medio, por lo que el prestador de servicios actúa con autonomía técnica y de manera administrativa, recibiendo una retribución por los resultados obtenidos o servicios específicos. Estos servicios independientes pueden ser eficientes a modo de corto plazo, pero que requieren una gestión adecuada para lograr evitar pérdidas en el capital humano (Becker, 1964).

***Beneficio por consignación.*** Corresponde a un depósito periódico de montos económicos a favor del trabajador en cuentas individuales, y esto lo efectúa la entidad empleadora como parte de sus obligaciones laborales (Chiavenato, 2011).

***Beneficio por compensación.*** Comprende pagos adicionales que son otorgados directamente al trabajador como una retribución por condiciones específicas del puesto, por desempeño demostrado, responsabilidades asumidas en situaciones extraordinarias, y estas mismas, deben estar alineadas directamente con la productividad de la entidad para mitigar ineficiencias en el uso adecuado de recursos (Becker, 1964).

***Beneficio por bonificaciones.*** Corresponden a ciertos pagos económicos de manera extraordinaria u ocasional, que son otorgados a los trabajadores por el cumplimiento ya sea de metas, fechas especiales y/o disposiciones normativas; estos beneficios pagados constituyen a un corto plazo por lo que se debe planificar de manera cuidadosa y no generar distorsiones en el presupuesto de la entidad (Chiavenato, 2011).

***Beneficio de compensación por tiempo de servicio.*** Este beneficio social es de carácter

previsional, ya que se otorga al colaborador con la simple finalidad de protegerlo frente a un cese laboral; cabe recalcar que es una obligación legal el que forma parte de un costo total del puesto laboral, y a su vez se considera dentro de la gestión del gasto público (Guerra, 2019).

***Primas de seguro.*** Son pagos efectuados de manera periódica por parte de la entidad que contrata una cobertura de seguro complementario que son destinados a la protección del trabajador frente a los riesgos laborales, los accidentes o las contingencias específicas (Chiavenato, 2011).

***EsSalud.*** Es un seguro social de salud obligatorio, que es financiado mediante los aportes del empleador, estos son destinados a la garantía de atención médica del colaborador dependiente y con sus derechohabientes, y esta obligación debe estar programada dentro del presupuesto institucional (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

***Seguro Integral de Salud (SIS).*** Es un sistema de aseguramiento público, que se orienta netamente a brindar una cobertura de salud hacia los trabajadores y/o población no asegurada, el cual, es financiado de manera total o parcial por parte del Estado (Ministerio de Salud, 2020).

***Finalidad.*** Es un indicador que evalúa netamente el cumplimiento de un proyecto de inversión pública, el que verifica si los recursos que fueron asignados se orientaron de un modo efectivo, con una dirección de lograr los objetivos institucionales que fueron previstos de manera inicial (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

***Objetivo.*** Es un grado que mide el cumplimiento de los objetivos trazados de modo específico de los proyectos de inversión pública, permitiendo así, la evaluación en la coherencia entre lo programado y con lo ejecutado durante el proceso presupuestal (Álvarez & Álvarez, 2015).

***Igualdad.*** Este es un indicador que evalúa la distribución de manera equitativa de los

recursos públicos en toda la ejecución de los proyectos, garantizando así una igualdad en el acceso dentro del marco de los beneficios que se generan por la inversión pública (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

**Calidad.** Este indicador mide un nivel de cumplimiento de los estándares técnicos y/o funcionales del total de proyectos ejecutados, por lo que, permite la evaluación de calidad en las obras y servicios generados (Torres et al., 2023).

**Eficiencia.** Es un indicador que evalúa la relación que existen entre recursos que fueron utilizados y con los recursos obtenidos, esto con el fin de determinar si la ejecución de los proyectos se realizó con el menor costo posible, sin llegar a afectar los objetivos planteados por la entidad (Robinson, 2007).

**Eficacia.** Es un indicador que mide un grado de logro de metas conjuntamente de los resultados que fueron previstos en el total de proyectos de inversión pública, todo esto en función hacia los objetivos establecidos en la planificación del presupuesto institucional (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

**Evaluación por desempeño.** Es un indicador que mide el desempeño laboral de los colaboradores asignados en las áreas o tareas de los proyectos de inversión pública, y se considera también un cumplimiento de funciones, de responsabilidades y resultados esperados por la entidad pública (Chiavenato, 2009).

**Horas pactadas por jornal.** Es un indicador que cuantifica un cumplimiento de horas laborales que han sido establecidas contractualmente de manera previa, esto permite la evaluación a un uso de modo eficiente del tiempo establecido al trabajo del personal directo durante toda la ejecución de los proyectos de inversión (Chiavenato, 2009).

**Obtención de experiencia por área de trabajo.** Es un indicador que evalúa un nivel

específico de experiencia adquirida por el personal en las áreas específicas de un área de trabajo, y esto ayuda contribuyendo una mejora de eficiencia de manera selecta y eficiencia operativa y a la vez en la reducción de los costos por adaptación laboral en futuros proyectos realizados y/o ejecutados (Becker, 1964).

### 2.3. Definición de términos básicos

***Adaptación laboral.*** Acción y efecto de adaptar o adaptarse. Perteneciente o relativo al trabajo, en su aspecto económico, jurídico y social (Real Academia Española).

***Costos.*** Cantidad que se da o se paga por algo. Gasto de manutención del trabajador cuando se añade al salario (Real Academia Española).

***Capital humano.*** Potencialidad productiva de las personas de una empresa en función de su educación, formación y capacidades (Real Academia Española).

***Financiar.*** Aportar el dinero necesario para el funcionamiento de una empresa. Y sufragar los gastos de una actividad, de una obra, etc (Real Academia Española).

***Gestión pública.*** Acción y efecto de gestionar. Acción y efecto de administrar (Real Academia Española).

***Inversión pública.*** Agrupación de los capitales destinados a la inversión de una pluralidad de personas (Real Academia Española).

***Mercado de trabajo.*** Contratación pública en lugar destinado al efecto y en días señalados. Cosa que es resultado de la actividad humana. Cosa que es resultado de la actividad humana (Real Academia Española).

***Municipalidad.*** Entidad local formada por los vecinos o residentes de un determinado territorio, para gestionar autónomamente sus intereses comunes. Y es una corporación compuesta por el alcalde y varios concejales para la administración de los intereses de un municipio (Real



Academia Española).

***Necesidad.*** Impulso irresistible que hace que las causas obren infaliblemente en cierto sentido (Real Academia Española).

***Patrimonio.*** Conjunto de los bienes y derechos propios adquiridos por cualquier título. Conjunto de bienes pertenecientes a una persona natural o jurídica, o afectos a un fin, susceptibles de estimación económica (Real Academia Española).

***Planificación.*** Acción y efecto de planificar. Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc (Real Academia Española).

***Planilla de remuneraciones.*** Estado de cuentas, liquidación, ajuste de gasto. Impreso o formulario con espacios en blanco para rellenar, en los que se dan informes, se hacen peticiones o declaraciones, etc., ante la Administración pública (Real Academia Española).

***Presupuesto público.*** Cómputo anticipado de un coste de una obra, o de los gastos y rentas de una corporación. Y cantidad de dinero calculado para hacer frente a los gastos generales de la vida cotidiana, de un viaje, etc (Real Academia Española).

***Proyecto.*** Planta y disposición que se forma para la realización de un tratado, o para la ejecución de algo de importancia. Conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar idea de cómo ha de ser y lo que ha de costar una obra de arquitectura o de ingeniería (Real Academia Española).

***Recursos financieros.*** Perteneciente o relativo a la Hacienda pública, a las cuestiones bancarias y bursátiles o a los grandes negocios mercantiles. Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa (Real Academia Española).

### **Capítulo III. Hipótesis y variables**

#### **3.3. Planteamiento de las hipótesis**

##### **3.3.2. *Hipótesis general***

Los costos de adaptación laboral tienen una incidencia directa en la gestión de los proyectos de inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en la etapa 2020 al 2021.

##### **3.3.3. *Hipótesis específicas***

Los costos de adaptación laboral inciden en la seguridad y salud en el trabajo de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en la etapa 2020 al 2021.

Los costos de adaptación laboral inciden en la infraestructura y desarrollo de los proyectos de inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en la etapa 2020 al 2021.

Los costos de adaptación laboral inciden en los recursos humanos de los proyectos de inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en la etapa 2020 al 2021.

#### **3.4. Variables**

##### **3.4.2. *Variable 1: Costos de adaptación laboral***

El costo de la adaptación laboral son los gastos incurridos por la entidad, incluidos los nuevos empleados, las capacitaciones iniciales, las pérdidas temporales de eficiencia y la supervisión adicional, siempre que los empleados alcancen un rendimiento óptimo. (Chiavenato, I., 2011)

##### **3.4.3. *Variable 2: Gestión de proyectos de inversión pública***

La gestión de proyectos de inversión pública es una colección de procesos técnicos,

regulaciones y administración para planificar, construir, evaluar, completar y monitorear las iniciativas estatales para limitar las brechas en infraestructura o servicio, creando un valor público. (Dirección General de Programación Multianual de Inversiones – MEF, 2022)

### **3.5. Operacionalización de las variables**

**Tabla 1***Operacionalización de las variables*

LOS COSTOS DE ADAPTACIÓN LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA, EN LA ETAPA 2020 AL 2021				
Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Costos de adaptación laboral	Por otro sentido, los costos laborales, son aquellos egresos dinerarios para pagos salariales del empleador que son relativos al inicio de un contrato laboral, de un sostenimiento, beneficio, seguro y culminación de una relación laboral, siendo estos vinculados entre sí, por efectos de aquellas disposiciones legales y/o convencionales, independientemente de los gastos administrativos.	El costo laboral agrupa, por tanto, al salario, como al pago a la seguridad y seguros privados; todo esto, en beneficio de los empleados o colaboradores, y ocasionalmente el coste de eventuales indemnizaciones o compensaciones por su labor.	Sueldos y Salarios	- Constantes
				- Variables
			Contrato de labores	- Convencionales
				- Dependientes
				- Independientes
				- Consignación
			Beneficios del empleado	- Compensaciones
				- Bonificaciones
				- CTS
			Seguros de empleo	- Primas de seguros
Gestión de proyectos de inversión pública	El presupuesto público, es un instrumento y/o herramienta de gestión del Estado para lograr resultados a favor y calidad de la población, y esto es a través de la prestación de servicios, garantizando seguridad con un ambiente de bienestar laboral, dando oportunidades de jornadas laborales completas, impulsando la infraestructura y desarrollo de proyectos, logrando así, metas de cobertura a gran escala con equidad, eficacia y eficiencia por dichas Entidades Públicas.	La aplicación de recursos del estado con el objetivo de fomentar el desarrollo y el estado de bienestar en su población.	Seguridad y salud en el trabajo	- Finalidad
				- Objetivo
				- Igualdad
			Infraestructura y desarrollo	- Calidad
				- Eficiencia
				- Eficacia
			Recursos Humanos	- Evaluación por desempeño
				- Horas pactadas por jornal
				- Obtención de experiencia por área de trabajo

## Capítulo IV. Marco Metodológico

### 4.3. Enfoque y Métodos de la Investigación

#### 4.3.2. *Enfoques de la investigación*

En el Enfoque Cuantitativo, los datos se encuentran en forma de números (cantidades) y, por tanto, su recolección se fundamenta en la medición (en los casos se miden las variables contenidas en las hipótesis). Esta recolección se lleva a cabo utilizando procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica, para que un estudio sea creíble y aceptado por otros investigadores, debe demostrarse que se siguieron tales procedimientos (Hernandez-Sampieri & Mendoza, 2018, pág. 6).

Este enfoque permitió analizar la información de los costos laborales en términos de su incidencia en la inversión pública, mediante valores absolutos y relativos.

#### 4.3.3. *Métodos de la investigación*

Método Analítico – Sintético. Estudia los hechos al descomponer el objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis). Luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis) (Bernal, 2016, pág. 72).

Por ello, para esta investigación se utilizará el *método analítico y sintético*, ya que es muy importante porque se descompondrá los objetivos de estudio de cada uno de los elementos que lo componen (los costos laborales en la incidencia de la gestión en proyectos de inversión pública en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, durante la etapa 2020 al 2021) para su análisis detallado y explicación de esta, y así proceder a sintetizar e integrar partes ordenadas para su correlación.

**4.3.3.2. Método descriptivo.** Estudia descriptivamente a los registros, al análisis e interpretaciones de fenómenos con carácter de naturaleza actual y su composición o proceso de

dichos fenómenos; siendo el caso de una persona, un grupo o cosa en particular por lo que conduce o funcionan en el presente (Tamayo & Tamayo, 2003, pág. 46).

Además, también se tomará en cuenta el *método descriptivo*, ya que permite detallar o describir detenidamente cada una de las variables de estudio con sus respectivas características, describiendo los costos laborales producidos por el trabajo en proyectos de inversión pública, analizando su interrelación, conclusiones y los DIS hallados por dicha investigación.

#### **4.4. Diseño de la investigación**

Se considera el **Diseño no experimental con corte longitudinal, con alcance explicativo**, pues en este diseño no hay estímulos o condiciones experimentales a las que se sometan las variables de estudio, los sujetos del estudio son estudiados en su contexto natural sin alterar ninguna situación, así mismo, no se manipulan las variables de estudio y Longitudinal porque recoge los datos en dos momentos, puesto que se analizará los costos laborales implicados en la gestión presupuestal dentro de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, durante la etapa 2020 al 2021. (Arias, 2020, pág. 46).

#### **4.5. Población y muestra**

##### **4.5.2. Población**

Para Jany, (1994) la población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p. 48), citado por (Bernal, 2016, pág. 210).

- Población: total de proyectos de inversión y gestión pública: **N = 185**

##### **4.5.3. Muestra**

La Muestra, es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo de la investigación y sobre la cual se efectuarán la medición y

la observación de las variables objeto de estudio (Bernal, 2016, pág. 211).

La muestra que se ha tomado en relación de los proyectos culminados hasta el 2021, según la población, es:

- Muestra: proyectos con viabilidad pública con un avance al 100%: **n = 24**

#### **4.6. Unidad de análisis**

##### **4.6.2. *Unidad de análisis***

La unidad de análisis es aquel objeto de estudio de quién se producen los datos o la información para el análisis del estudio (Arias, 2020, pág. 62).

Para efectos de la presente investigación, la unidad de análisis será la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

##### **4.6.3. *Unidad de observación***

Para la presente investigación la conforman:

- Información documental proporcionada por la misma entidad Municipal hacia mi persona.
- Plataforma de transparencia virtual informativa de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.
- Información económica Gubernamental del Ministerio de Economía y Finanzas.
- Cuestionario a profesional encargado del área para una información complementaria para su análisis.

#### **4.7. Técnica e instrumento de recolección de datos**

##### **4.7.2. *Técnica de recolección de datos***

Las Técnicas de investigación cuantitativa, como por ejemplo la Encuesta, son las herramientas y el procedimiento disponible para los investigadores, los cuales les permiten

obtener datos y guiar el camino de la recolección de datos (Arias, 2020, pág. 54).

La técnica de análisis documental, es una forma u herramienta que permite recopilar datos necesarios de información solicitada para el posterior análisis y desarrollo de la investigación.

La técnica de observación, es un tipo de análisis que permite realizar una exhaustiva contrastación de la realidad, todo en función tanto de aspectos primarios como secundarios.

En la presente investigación se utilizó la información primaria, porque llevándose a cabo la recopilación de documentos e información, situándose en el propio sitio de estudio y análisis, el cual se sitúa en la oficina de Gerencia de Infraestructura Pública y Subgerencia de Ejecución de Inversiones de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, referente a los datos estadísticos de los costos laborales incurridos según los períodos solicitados, así como también, sobre los proyectos de inversión conforme al programa de presupuesto público e inversión.

Fuentes secundarias, porque se incurrió a una información de libros diversos de autores nacionales e internacionales, información de revistas, información de páginas web propias de las entidades competentes sobre el tema a desarrollar como: Ministerio de Economía y Finanzas, Instituto Nacional de Estadística e Informática, así como en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, además de artículos correspondientes al tema sacados de tesis de titulación, maestría, bachiller y doctorado encontradas en la web de diferentes Universidades Nacionales y Extranjeras y también de la Universidad Nacional de Cajamarca, sobre la gestión, planificación y realización presupuestal en proyectos de inversión pública así como en la incidencia de los costos laborales.

#### **4.7.3. *Instrumento de recolección de datos***

El Cuestionario, es una modalidad de la técnica de la Encuesta, que consiste en formular



un conjunto sistemático de preguntas escritas, en una cédula, que están relacionadas a hipótesis de trabajo y por ende a las variables e indicadores de investigación (Ñaupas, Mejia, Novoa, & Villagómez, 2014, pág. 211).

El análisis documental, se recopilaron fichas por registro de datos como instrumento principal de recopilación de información necesaria, por las que influyeron las páginas web del Ministerio de Economía y Finanzas, de manera específica del Portal de Transparencia Económica bajo la modalidad de Consulta Amigable.

La exploración de campo, siendo realizado este instrumento como parte de la observación directa, siendo la fuente primordial la oficina de Gerencia de Infraestructura Pública y Subgerencia de Ejecución de Inversiones de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

#### **4.8. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información**

El procesamiento y análisis de datos de información han sido efectuados de manera computarizada, utilizando un paquete de software Microsoft 2019, siendo los programas Word 2019 y Excel 2019, el cual permitieron lograr redactar este informe de investigación, así como la utilización de las hojas de cálculo Excel. Además, se utilizó las herramientas digitales como la Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas, el portal de transparencia de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, y documentos como archivos digitales proporcionados por el área de Gerencia de Infraestructura Pública y Subgerencia de Ejecución de Inversiones de dicha entidad gubernamental, con información real y detallada para la previa exploración de datos permitiendo evidenciar según lo indagado, logrando un mejor análisis efectivo y objetivo.

## **Capítulo V. Resultados y discusión**

### **5.1. Presentación de resultados**

En este capítulo de la investigación, se presentarán los resultados logrados de toda la serie de indagaciones realizadas a lo largo de este trabajo, siendo producto de un análisis documental, observación directa al entorno estudiado, y una encuesta anónima aplicada al encargado de área, que a la vez fue analizada, revisada y contrastada para la presentación en función hacia las incógnitas planteadas y sobre los objetivos del presente trabajo de investigación, por lo que se presentan a continuación:

La presente investigación logró analizar 24 proyectos de inversión pública los cuales fueron ejecutados con un nivel del 100% de ejecución, realizados por la Municipalidad Provincial de Cajamarca, durante el periodo 2020 – 2021. Dicho análisis estuvo elaborado a través de documentos oficiales, incluidos los del Portal de Transparencia del MEF, así mismo como la Búsqueda Amigable del MEF, informes digitales de la Oficina de Gerencia de Infraestructura Pública y Subgerencia de Ejecución de Inversiones de la misma entidad gubernamental, las normativas presupuestales vigentes y entrevista informal anónima hacia sus funcionarios encargados.

Por lo tanto, se evidenció lo siguiente:

- Contratación de manera masiva bajo el régimen de contrataciones CAS, sin los debidos procesos de inducción laboral.
- La falta de previsiones de costos de adaptación laboral al inicio y durante los proyectos de inversión pública.
- Un desfase evidente entre la planificación presupuestal y su realidad operativa.

#### ***5.1.1. Costos de adaptación laboral***

Los costos de adaptación laboral, de manera como concepto económico, estos incluyen en gran medida mucho más que solamente los sueldos, estos abarcan también la curva de aprendizaje, los errores y conflictos iniciales en cada labor, los gastos incurridos por capacitación o reentrenamiento, los seguros sociales, inclusive abarcan los conflictos labores que se susciten por la falta de alineación dentro de los proyectos de inversión pública. Esto se logró estimar de que los costos se incrementaron entre un 2% a un 6% adicionales conforme al presupuesto de varios proyectos, llegando a coincidir con la Teoría del Costo Total del Empleo según lo propuesto por Berman en sus teoremas.

Por consiguiente, en el marco de la ejecución de los 24 proyectos de inversión evaluados y analizados, se pudo identificar que no contemplaron ciertas partidas presupuestales de manera específica para los costos de adaptación laboral, siendo los factores ausentes:

- Los procesos de inducción formal.
- Las capacitaciones técnicas iniciales.
- Las supervisiones personalizadas a cada colaborador.
- Reentrenamiento o retroalimentación ante rotaciones de personal.

Por lo tanto, se manifiesta un impacto de omisión tangible, los cuales incluyen como los errores operativos, tiempos muertos, duplicidad de tareas o ciertos retrasos logísticos, específicamente en las obras donde el personal técnico cualificado, fue reemplazado o contratado con mínima anticipación. Se estima que, esto pudo haber generado un sobre costo entre el 2% y 6% ya antes mencionado, siendo producto de:

- Los bajos niveles de eficiencia y/o productividad durante las semanas iniciales de labor.
- Una mayor demanda en la supervisión por parte de los jefes o encargados de los proyectos.

- La alta rotación acelerada de personal, por falta de integración al equipo de trabajo.

Como se detalló anteriormente, este análisis está respaldado por la Teoría del Costo Total del Empleo según su teorema de Berman, el cual afirma que los costos laborales no solamente incluyen a los salarios como ya se lo explicó anteriormente, sino que influyen también costos indirectos que van asociados al rendimiento y/o eficiencia, seguridad, estabilidad laboral y el aprendizaje del colaborador. De la misma manera, la Teoría de la Nueva Gestión Pública propuesta por Hood en su ejemplar de teoremas, manifiesta que la planificación estratégica y específica del recurso humano, considerado como un eje clave para el aumento de la eficiencia dentro del sector público.

**Tabla 2**

*Gastos de personal de la Municipalidad Provincial de Cajamarca genérica y sub-genérica según protocolo de estructuración del gasto presupuestal, período 2020 (expresado en soles)*

<b>GENÉRICA y SUBGENÉRICA</b>	<b>PIA</b>	<b>PIM</b>	<b>PIM%</b>
<b>5-21: PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES</b>	<b>S/ 30,389,537.00</b>	<b>S/ 39,480,752.00</b>	<b>86.87%</b>
1: Personal Administrativo	8,208,998.00	10,485,713.00	
8: Personal Obrero	17,897,686.00	19,932,195.00	
9: Gastos Variables y Ocasionales	3,856,973.00	8,637,879.00	
10: Dietas	425,880.00	424,965.00	
<b>5-22: PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES</b>	<b>S/ 7,269,558.00</b>	<b>S/ 5,964,778.00</b>	<b>13.13%</b>
1: Pensiones	4,210,440.00	1,760,386.00	
2: Prestaciones y Asistencia Social	3,059,118.00	4,204,392.00	
<b>TOTAL GASTO PERSONAL 2020</b>	<b>S/ 37,659,095.00</b>	<b>S/ 45,445,530.00</b>	<b>20%</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTADO 2020</b>	<b>S/ 114,532,524.00</b>	<b>S/ 225,758,454.00</b>	<b>100%</b>

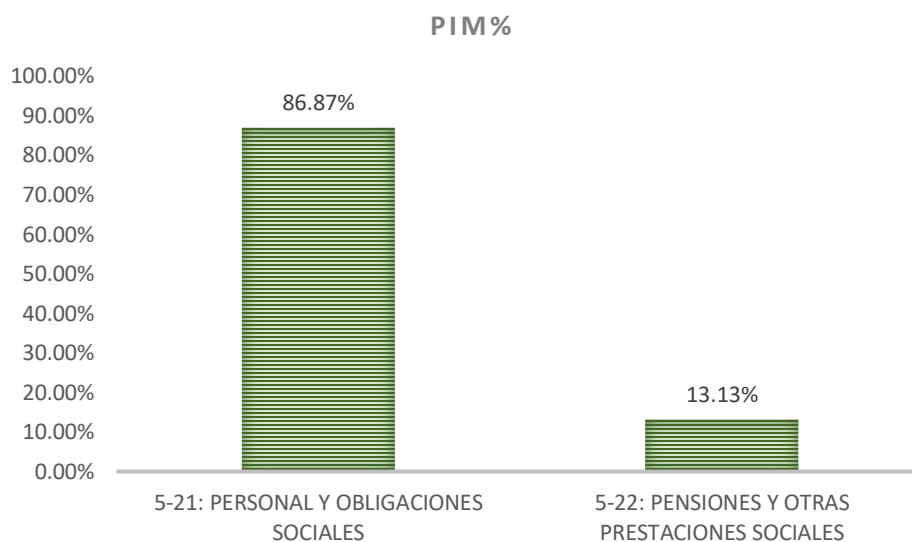
*Nota:* Información obtenida de Consulta Amigable MEF

Como se muestra en la Tabla 2, del total presupuestado para el año fiscal 2020 de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, orientados para la ejecución del Presupuesto Institucional Modificado (PIM), se impartió un total de **S/. 45,455,530.00** netamente para los costos laborales y pago de planillas, representando solo un 20% del plan presupuestado para el

año fiscal 2020, y dentro de este apartado analizado en comparativa del total presupuestado con el monto total del gasto para pagos de personal, se corrobora que el 86,87% de este gasto va dirigido hacia los costos de personal y obligaciones sociales, estos incluyen los costos laborales hacia el personal administrativo, el personal obrero, gastos variables y ocasionales, así como las dietas al personal estipulado; por otro lado se comprueba también que el 13,13% conforman los costos de pensiones, prestaciones y asistencia social, ya que también estos pagos son necesarios para el análisis de los costos laborales para una mejor precisión de la información mostrada, analizada y evaluada.

### Figura 1

*Gastos de personal de la Municipalidad Provincial de Cajamarca genérica y sub-genérica según protocolo de estructuración del gasto presupuestal, período 2020 (expresado en soles)*



Como se logra observar en la figura 1, el mayor porcentaje de gasto planteado por la entidad gubernamental de la Municipalidad Provincial de Cajamarca para el período 2020, se produce en el pago al personal y sus obligaciones sociales, siendo un notorio porcentaje mayoritario superando más del 80%, influyendo así en el claro análisis de que repercute en gran medida los costos laborales para la ejecución laboral de cualquier índole dentro de dicha entidad.

**Tabla 3**

*Gastos de personal de la Municipalidad Provincial de Cajamarca genérica y sub-genérica según protocolo de estructuración del gasto presupuestal, período 2021 (expresado en soles)*

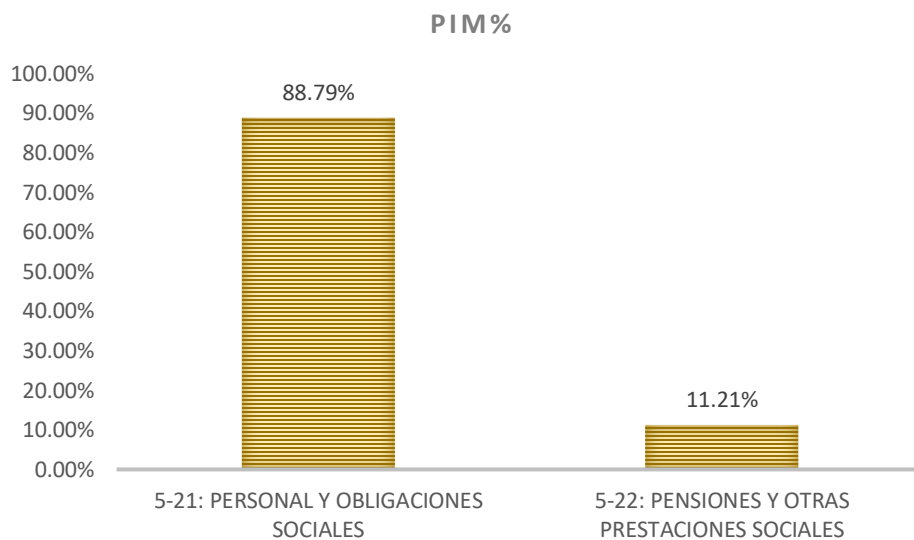
<b>GENÉRICA y SUBGENÉRICA</b>	<b>PIA</b>	<b>PIM</b>	<b>PIM%</b>
<b>5-21: PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES</b>	<b>S/ 28,620,681.00</b>	<b>S/ 41,116,359.00</b>	<b>88.79%</b>
1: Personal Administrativo	8,806,369.00	11,031,377.00	
8: Personal Obrero	12,730,859.00	19,862,406.00	
9: Gastos Variables y Ocasionales	6,657,573.00	9,761,206.00	
10: Dietas	425,880.00	461,370.00	
<b>5-22: PENSIONES Y OTRAS PRESTACIONES SOCIALES</b>	<b>S/ 4,907,479.00</b>	<b>S/ 5,193,028.00</b>	<b>11.21%</b>
1: Pensiones	1,741,590.00	1,742,190.00	
2: Prestaciones y Asistencia Social	3,165,889.00	3,450,838.00	
<b>TOTAL GASTO PERSONAL 2021</b>	<b>S/ 33,528,160.00</b>	<b>S/ 46,309,387.00</b>	<b>20%</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTADO 2021</b>	<b>S/ 100,453,202.00</b>	<b>S/ 231,567,191.00</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Información obtenida de Consulta Amigable MEF

Como se muestra en la Tabla 3, del total presupuestado para el año fiscal 2021 de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, orientados para la ejecución del Presupuesto Institucional Modificado (PIM), se impartió un total de **S/. 46,309,387.00** netamente para los costos laborales y pago de planillas, representando solo un 20% del plan presupuestado para el año fiscal 2021, y dentro de este apartado analizado en comparativa del total presupuestado con el monto total del gasto para pagos de personal, por lo que se corrobora que el 88,79% de este gasto va dirigido hacia los costos de personal y obligaciones sociales, estos incluyen los costos laborales hacia el personal administrativo, el personal obrero, gastos variables y ocasionales, así como las dietas al personal estipulado; por otro lado se comprueba también que el 11,21% conforman los costos de pensiones, prestaciones y asistencia social, ya que también estos pagos son necesarios para el análisis de los costos laborales para una mejor precisión de la información mostrada, analizada y evaluada.

**Figura 2**

*Gastos de personal de la Municipalidad Provincial de Cajamarca genérica y sub-genérica según protocolo de estructuración del gasto presupuestal, período 2021 (expresado en soles)*



Como se logra observar en la figura 2, el mayor porcentaje de gasto planteado por la entidad gubernamental de la Municipalidad Provincial de Cajamarca para el período 2021, se centró también en el pago al personal y sus obligaciones sociales, siendo un notorio porcentaje mayoritario superando más del 85%, influyendo así en el claro análisis de que repercute en gran medida los costos laborales para la ejecución laboral de cualquier índole dentro de dicha entidad.

**Tabla 4**

*Escala de salarios con base de cálculo de Costos por Hora Hombre (H – H) de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 – 2021 (expresado en soles)*

<b>CATEGORÍA DEL PARTICIPANTE</b>	<b>JORNAL DIARIO (a)</b>	<b>COSTO HORA HOMBRE (H-H)</b>
OPERARIO	220.61	27.58
OFICIAL	173.34	21.67
PEON	156.82	19.60
OPERARIO OPERADOR EQUIPO MEDIANO	227.39	28.42
OPERARIO OPERADOR EQUIPO PESADO	229.08	28.64
OPERARIO ELECTROMECHANICO	235.01	29.38
OPERARIO SOLDADOR HOMOLOGADO 6G	235.86	29.48
TOPOGRAFO	228.24	28.53
CAPATAZ	227.39	28.42

(a) Incluye todos los beneficios y bonificaciones por leyes sociales.

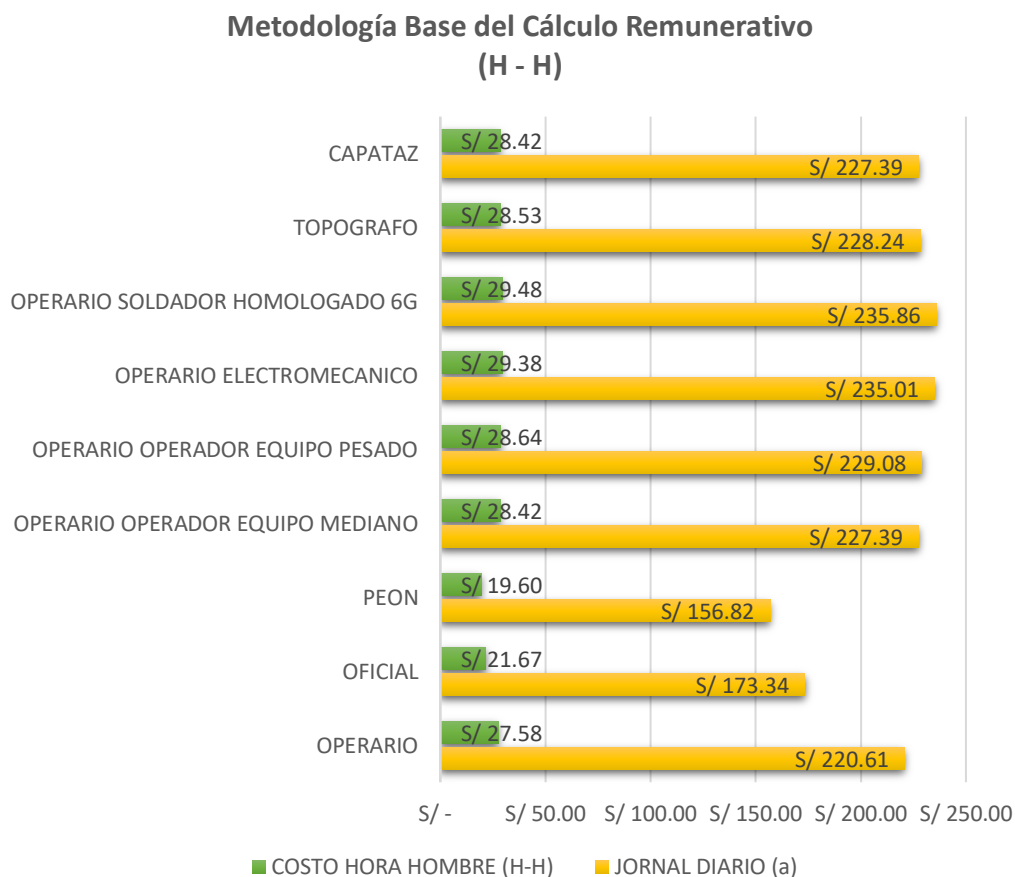
*Nota:* Elaborado según documentación oficial por Resolución de Gerencia por la MPC.

Como se evidencia en la Tabla 4, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca se aplica un tipo de metodología siendo base para el cálculo de Costo por Hora Hombre (H – H), mostrando los montos reales representados en soles para dicho cálculo según jornal empleado por cada participante, siendo así considerados los operarios, oficiales, peones, operarios de equipo mediano, operarios de equipo pesado, operario electromecánico, operario soldador homologado categoría 6G, los topógrafos y el capataz de obra; empleando también una deducción en base al Jornal Básico Diario vigente, y para dicho cálculo se irán considerando diversas deducciones dependiendo de la zona o área de ejecución de los proyectos de obra, adicionalmente, existen variaciones del costo de un lugar a otro, y también entre diversas Entidades.



**Figura 3**

*Escala de salarios con base de cálculo de Costos por Hora Hombre (H – H) de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 – 2021 (expresado en soles)*



Como se demuestra en la figura 3, la entidad gubernamental de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, utiliza un tipo de metodología base para el cálculo remunerativo del personal obrero, referencialmente hacia el pago dentro de las obras de inversión pública, siendo así detallado según el tipo de categoría que tenga dicho personal, y lo que le corresponde según el cálculo por Costo de Hora Hombre (H – H), o por su Jornal Diario (incluyendo todos los beneficios y bonificaciones por leyes sociales).

#### ***Análisis e Interpretación de dimensiones (costos de adaptación laboral)***

##### **Sueldos y salarios**

**Tabla 5**

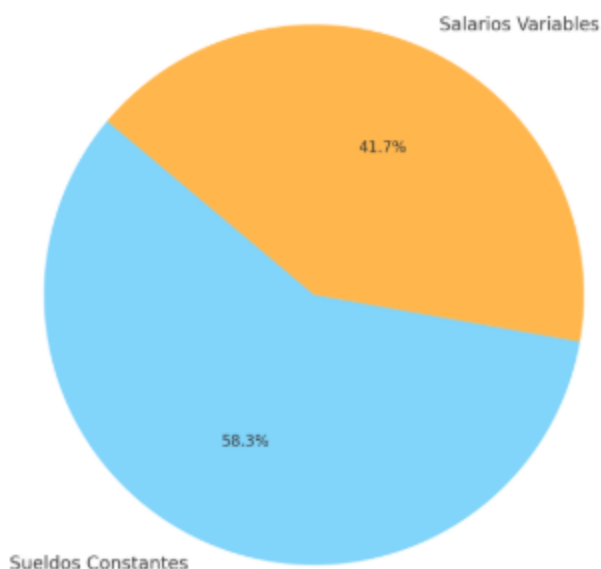
*Distribución por tipos sueldos y salarios conforme a los indicadores planteados, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 - 2021*

<b>Tipo de Sueldo/Salario</b>	<b>Número de Proyectos Analizados</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Análisis de Dimensión</b>
Sueldos Constantes	14	58.30%	Fueron predominantes en más del 50% de los proyectos ejecutados. Su estabilidad de contrato ayuda a reducir los costos de adaptación inicial, pero a la vez, generan poca flexibilidad ante cambios rápidos en la demanda laboral.
Salarios Variables	10	41.70%	Estuvieron presentes solo en el 40% de los proyectos ejecutados. Estos generaron mayores costos de adaptación, debido a la falta de previsibilidad y al costeo por capacitaciones más prolongada al personal.
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>La diferencia notable entre los sueldos constantes y los variables, evidencian una tendencia a priorizar la estabilidad salarial, pero sin una estrategia clara de adaptación en proyectos dinámicos o flexibles de personal.</b>

*Nota:* Elaborado con base en los proyectos con una ejecución del 100%

**Figura 4**

*Distribución por tipos sueldos y salarios conforme a los indicadores planteados, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 - 2021*



Como se verifica en la figura 4, el mayor grado de distribución al tipo de sueldo y/o salario, es para los sueldos constantes, pues esto atribuye que su estabilidad en los contratos ayuda en gran medida para los costos de adaptación del personal y estabilidad de la misma para tener poca flexibilidad ante escenarios de rotación constante, abarcando un 58.3% del total analizado.

### **Contrato de labores**

**Tabla 6**

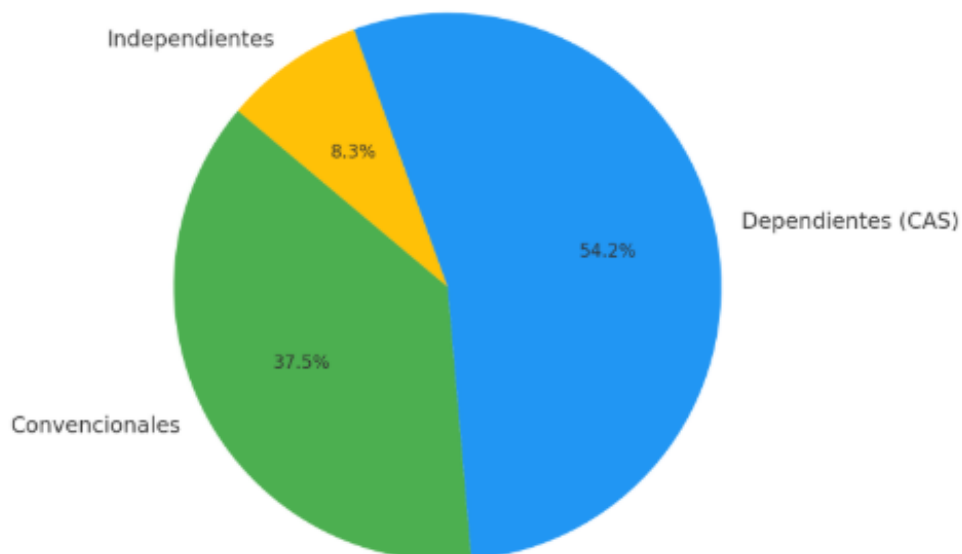
*Distribución por tipos de contrato conforme a los indicadores planteados, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 - 2021*

<b>Tipo de Contrato</b>	<b>Número de Contratos</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Análisis de Dimensión</b>
Convencionales	9	37.50%	Estos contratos clásicos tienden a tener estabilidad relativa, pero representan un menor porcentaje respecto al total analizado, siendo solo un 37%. Generaron menores costos de adaptación porque incluyen mayor previsión de gastos de personal.
Dependientes (CAS)	13	54.20%	Estos contratos predominan con más del 50% en los proyectos ejecutados. Pero, sin embargo, se observa falta de inducción previa al personal y gestión inadecuada ante posibles salidas imprevistas, lo que llega a incrementar los costos y los gastos de adaptación laboral.
Independientes	2	8.30%	Estos contratos fueron minoritarios con un 8%, dentro de las contrataciones del personal. Es por ello que, al no implicar relación de dependencia con el municipio, los costos de adaptación laboral son mínimos, pero se limita bastante el control sobre el personal.
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>El 91% del total analizado, corresponde a los contratos dependientes y convencionales, evidenciando que este tipo de contratos generan el mayor impacto en los costos operativos.</b>

*Nota:* Elaborado con base en los proyectos con una ejecución del 100%

**Figura 5**

*Distribución por tipos de contrato conforme a los indicadores planteados, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 - 2021*



Como se comprueba en la Figura 5, los contratos dependientes (o contratos CAS) predominan con 54.2% ya que, este tipo de contratos dan una estabilidad salarial como del propio personal en trabajos de oficina, pero repercute notoriamente en trabajos de campo, ya que para este apartado se ejecutan los convencionales, así como los independientes, abarcando con un 37.5% y un 8.3% respectivamente.

**Beneficios del empleado**

**Tabla 7**

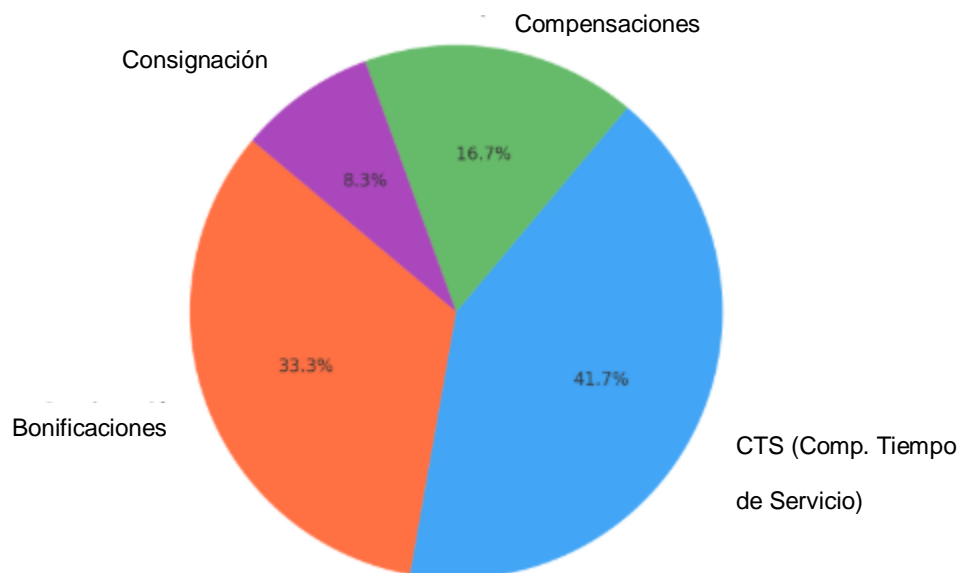
*Distribución por tipos de beneficios sociales conforme a los indicadores planteados, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 - 2021*

<b>Tipo de Beneficio</b>	<b>Número de Proyectos</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Análisis de Dimensión</b>
Consignación	2	8.30%	Muy pocos proyectos ejecutados incluyeron este tipo de beneficio social, siendo solamente un 8%. Por lo que, su ausencia refleja una visión de corto plazo en la gestión de retención laboral.
Compensaciones	4	16.70%	Su uso fue bastante limitado en los contratos ejecutados, representando a un 16%, pero tienen un impacto positivo durante la retención de talento técnico capacitado cuando se aplican de manera correcta y eficiente.
Bonificaciones	8	33.30%	Este beneficio social logra representar una tercera parte de los proyectos ejecutados, con un 33%. Esto ayuda a garantizar la seguridad de pago de sus beneficios sociales por cualquier contingencia laboral o judicial del trabajador, pero no reduce del todo los costos de adaptación laboral por falta de gestión adecuada.
CTS (Compensación por Tiempo de Servicios)	10	41.70%	Es el beneficio social más utilizado en los contratos realizados, siendo un 41% del total analizado. Sin embargo, la deficiencia en su cancelación oportuna genera cierta desmotivación y retrasa la curva de capacitaciones al personal.
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>Predominan los beneficios sociales de Bonificaciones y CTS, lo que demuestra un enfoque directo de modo parcial en beneficios económicos favorables al colaborador.</b>

*Nota:* Elaborado con base en los proyectos con una ejecución del 100%

**Figura 6**

*Distribución por tipos de beneficios sociales conforme a los indicadores planteados, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 - 2021*



Como se comprueba en la figura 6, el beneficio más utilizado que por ende depende mucho a los tipos de contrato que se realizan, prevalece en un porcentaje mayoritario a las CTS (Compensación por tiempo de servicio), con un 41.7%, demostrando también que los contratos de labores fijos o dependientes (CAS), van ligados a un tipo de beneficio que aporte un extra al colaborador que brinda su tiempo y servicio en la prestación de su trabajo cotidiano; asimismo, también se consideran otro tipo de beneficios dentro de los tipos de contrato laboral, como se logra evidenciar en el cuadro presentado y la gráfica en su representación, encontrándose tipos como las bonificaciones, las compensaciones y las consignaciones, siendo así un 33.3%, 16.7% y el 8.3% respectivamente.

### **Seguros de empleo**

**Tabla 8**

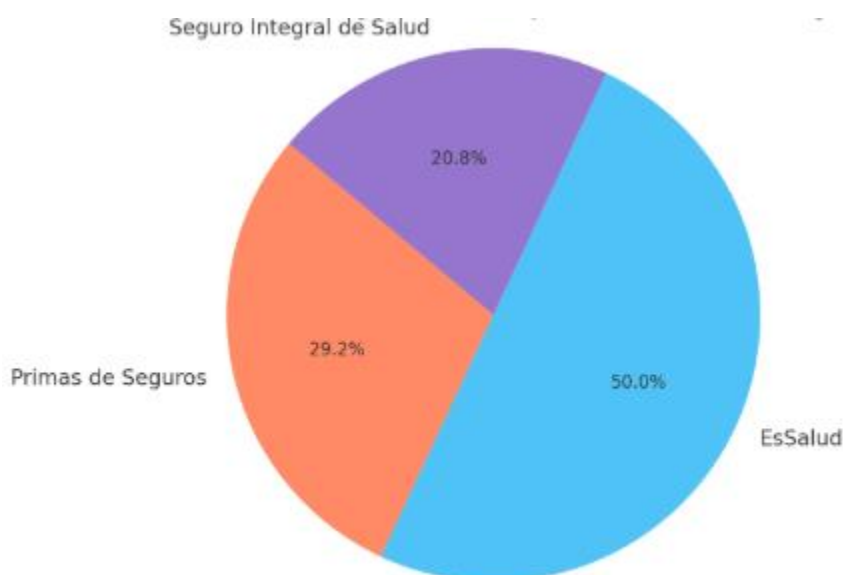
*Distribución por tipos de seguros del empleado conforme a los indicadores planteados, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 - 2021*

Tipo de Seguro	Número de Proyectos	Porcentaje	Análisis de Dimensión
Primas de Seguros	7	29.20%	Se utilizó en medida moderada este tipo de seguro, siendo solo un 29%; aunque se logró reducir riesgos en tema de accidentes, estas no están integradas de forma estratégica en todos los proyectos.
EsSalud	12	50.00%	Es el tipo de seguro más implementado en la mayoría de los proyectos ejecutados con un 50% aplicado, pero muchas veces solamente se afilió al colaborador por cumplimiento normativo, sin acompañamiento en prevención de riesgos.
Seguro Integral de Salud	5	20.80%	Su presencia de afiliación es muy baja en los proyectos ejecutados, ya que solo fue de un 20%; asimismo, se tiene un alto potencial de manera específica en el apoyo a aquellos colaboradores independientes, pero su uso no es generalizado.
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>Según lo analizado, la cobertura de seguros a colaboradores en general es débil; sólo el 50% del total, tiene un esquema básico de seguridad social mediante EsSalud.</b>

*Nota:* Elaborado con base en los proyectos con una ejecución del 100%

**Figura 7**

*Distribución por tipos de seguros del empleado conforme a los indicadores planteados, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 - 2021*





Según como se muestra en la figura 7, se consolida de qué el seguro de empleo más registrado y/o utilizado en los contratos de labores, es el servicio de EsSalud con un 50% siendo la que mayor abarca en el aseguramiento del personal, seguidamente de las primas de seguros con un 29.2%, por último, existiendo personal registrado con un 20.8% en el SIS (Seguro Integral de Salud), dejando en claro que estos 3 tipos de seguros son los más utilizados y que más predominan dentro de la entidad municipal, siendo el mayor número y porcentaje bajo contrato establecido la entidad EsSalud.

### ***5.1.2. Gestión de proyectos de inversión pública***

Según lo analizado en este apartado, la gestión de proyectos mostró notables signos de formalidad técnica en la parte documentaria, pero como punto deficiente en el manejo y articulación de personal humano en la parte operativa. Entonces, a base de lo planteado, podemos reforzar esta indagación con la Teoría del Presupuesto por Resultados (Robinson, 2007), el cual nos sugiere que el presupuesto público, debería alinearse hacia los resultados que sean verificables, incluidos los factores de desempeño de personal.

Ahora bien, conforme la indagación que se pudo realizar, se logró focalizar de que a pesar que los 24 proyectos de obra se concretaron en su totalidad en la ejecución de estas de manera física y financiera, el análisis cualitativo que obtuvimos llegó a demostrar falencias dentro de la planificación y el seguimiento del personal administrativo y obrero. Es decir, que se captó una desvinculación entre los procesos presupuestales y la realidad operativa cotidiana. Por lo que, se tuvo los siguientes hallazgos:

- Los cambios ejercidos de personal a media ejecución de obra, sin poder prever los gastos de inducción por aprendizaje.
- La falta de realización de protocolos sobre bioseguridad, que al menos el 75% de

proyectos carecen de estos.

- La clara evidencia de las ausencias de control interno aplicadas al desempeño laboral, esto va reflejado en los informes de obra de manera genérica sin contar indicadores de productividad.

Por consiguiente, también se observó que estas fallas encontradas no detuvieron la ejecución de los proyectos de obra, pero si impactaron directamente a su eficiencia, su calidad y sostenibilidad, lo cuales son:

- Los proyectos de infraestructura sin ninguna conservación planificada o estipulada.
- Personal con carencia de experiencia y conocimiento para los expedientes técnicos.
- Proyectos de obra finalizadas físicamente, pero con errores y observaciones operativas, como sería el caso de fugas, acabados imperfectos u defectuosos, bajo uso social, entre otras.

Conforme a ello, este acontecimiento se puede explicar mediante la Teoría antes mencionada del Presupuesto por Resultados, este teorema es fundamental para lograr entender todos estos sucesos presentados ya que indica que el éxito de una inversión pública no debería medirse o regirse solamente en la ejecución física de obras, sino que también en el cumplimiento efectivo de objetivos de impacto, la mejor eficiencia del gasto público y el desempeño institucional. Asimismo, el Teorema del Ciclo Presupuestario (Allen & Tommasi, 2001), sugiere que la ejecución presupuestaria, debería estar acoplada de manera conjunta con el control y evaluación, siendo las particularidades más debilitadas en estos proyectos evaluados.

**Tabla 9**

*Ingresos por escala de Rubro de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020*  
(expresado en soles)

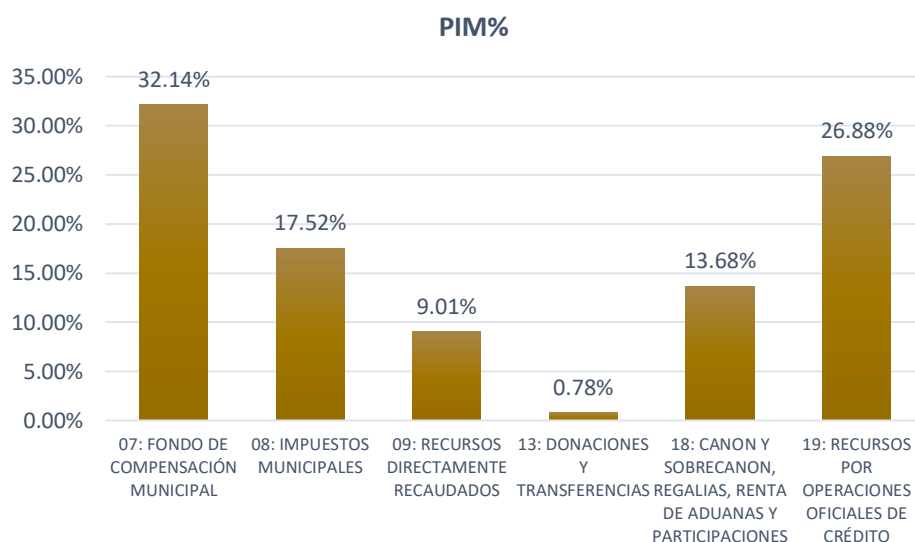
<b>RUBRO</b>	<b>PIA</b>	<b>PIM</b>	<b>PIM%</b>
07: FONDO DE COMPENSACIÓN MUNICIPAL	48,580,736.00	59,692,697.00	32.14%
08: IMPUESTOS MUNICIPALES	24,526,798.00	32,530,785.00	17.52%
09: RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	24,085,252.00	16,742,630.00	9.01%
13: DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	-	1,443,383.00	0.78%
18: CANON Y SOBRECANON, REGALIAS, RENTA DE ADUANAS Y PARTICIPACIONES	7,562,915.00	25,399,039.00	13.68%
19: RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CRÉDITO	-	49,921,206.00	26.88%
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 104,755,701.00</b>	<b>S/ 185,729,740.00</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Información obtenida de Consulta Amigable MEF

Como se puede visualizar en la Tabla 9, correspondiente al 32,14% siendo el ingreso principal de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, compete al rubro de Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN), el cual es utilizado para la ejecución de proyectos de obra y cubrir los gastos operativos dentro del plazo fiscal presupuestal 2020, también se aprecia que el segundo rubro de ingresos que cuenta esta institución gubernamental comprende a los Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito abarcando un 26,88% del total ingresado, posteriormente también se cuenta con el rubro de ingreso como son los Impuestos Municipales con un 17,52%, y el rubro del Canon y Sobre canon minero con un 13,68% respectivamente, siendo estos los principales rubros de entrada de efectivo para la realización de proyectos, pagos de planillas, gestión pública y otras gestiones municipales que involucren un presupuesto para su realización.

**Figura 8**

*Ingresos por escala de Rubro de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020  
(expresado en soles)*



Como se logra examinar en la figura 8, la Municipalidad Provincial de Cajamarca para el período 2020, se apalanca mucho de los recursos provenientes del FONCOMUN, siendo así su recurso principal para el desarrollo y ejecución de proyectos de inversión y más programas presupuestales, siendo más de un 30% en comparación a los otros rubros, además, también se logra divisar que el segundo recurso crucial que necesita esta entidad pública son las operaciones oficiales de crédito, siendo un apoyo para financiar los pagos de planillas, ejecución de obras públicas y diversos programas planteados por dicha entidad pública.

**Tabla 10**

*Ingresos por escala de Rubro de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2021*  
(expresado en soles)

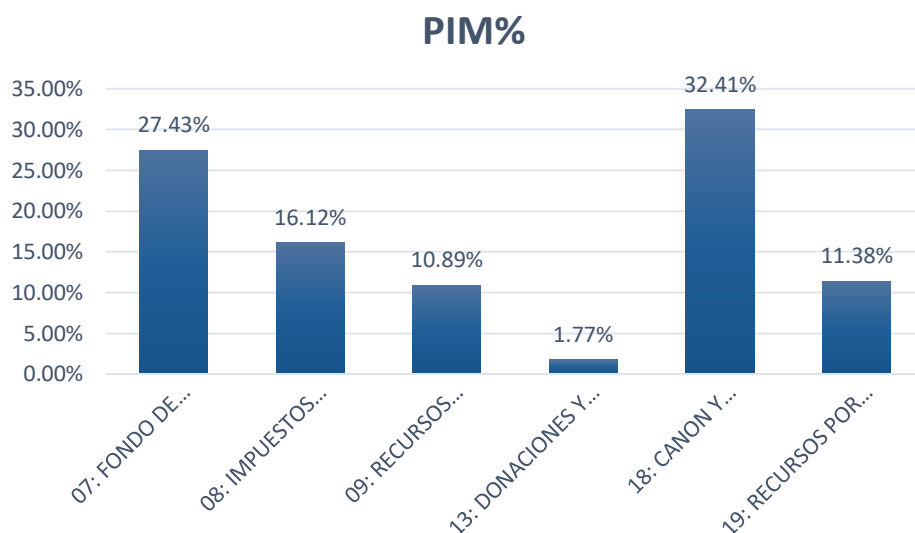
<b>RUBRO</b>	<b>PIA</b>	<b>PIM</b>	<b>PIM%</b>
07: FONDO DE COMPENSACIÓN MUNICIPAL	36,380,091.00	60,178,712.00	27.43%
08: IMPUESTOS MUNICIPALES	22,427,197.00	35,361,330.00	16.12%
09: RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	20,402,662.00	23,900,254.00	10.89%
13: DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	-	3,876,700.00	1.77%
18: CANON Y SOBRECANON, REGALIAS, RENTA DE ADUANAS Y PARTICIPACIONES	7,535,683.00	71,102,343.00	32.41%
19: RECURSOS POR OPERACIONES OFICIALES DE CRÉDITO	5,247,900.00	24,969,052.00	11.38%
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 91,993,533.00</b>	<b>S/ 219,388,391.00</b>	<b>100%</b>

*Nota: Información obtenida de Consulta Amigable MEF*

Como se puede visualizar en la Tabla 10, correspondiente al 32,41% siendo el ingreso principal de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, compete al rubro del Canon y Sobre canon minero, el cual es utilizado para la ejecución de proyectos de obra y cubrir los gastos operativos dentro del plazo fiscal presupuestal 2021, también se aprecia que el segundo rubro de ingresos que cuenta esta institución gubernamental comprende al Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN) abarcando un 27,43% del total ingresado, posteriormente también se cuenta con el rubro de ingreso como son los Impuestos Municipales con un 16,12%, el rubro de Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito con un 11,38%, y el rubro de Recursos Directamente Recaudados con un 10,89% respectivamente, siendo estos los principales rubros de entrada de efectivo para la realización de proyectos, pagos de planillas, gestión pública y otras gestiones municipales que involucren un presupuesto para su realización.

**Figura 9**

*Ingresos por escala de Rubro de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2021  
(expresado en soles)*



Como se demuestra en la figura 9, la Municipalidad Provincial de Cajamarca para el período 2021, se apalanca mucho de los recursos provenientes por el rubro del Canon y Sobrecanon minero, siendo así su recurso principal para el desarrollo y ejecución de proyectos de inversión y más programas presupuestales, superando para este año más del 30% como ingresos directos, demostrando que los recursos del FONCOMUN no son suficientes para el planeamiento y desarrollo de dichos proyectos y programas sociales o públicos, pasando a segunda instancia y no siendo su principal fuente de financiamiento.

**Tabla 11**

*Nivel de eficiencia presupuestal en la ejecución del gasto público por la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 (expresado en soles)*

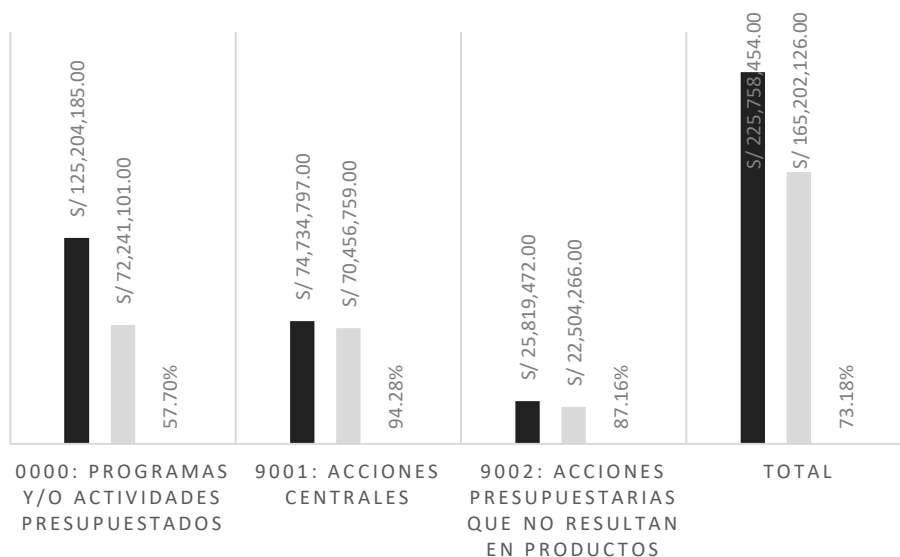
<b>CATEGORÍA PRESUPUESTAL 2020</b>	<b>PIM</b>	<b>DEVENGADO</b>	<b>% EFICIENCIA EJECUCIÓN</b>
0000: Programas y/o Actividades Presupuestados	125,204,185.00	72,241,101.00	57.70%
9001: Acciones Centrales	74,734,797.00	70,456,759.00	94.28%
9002: Acciones Presupuestarias que no Resultan en Productos	25,819,472.00	22,504,266.00	87.16%
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 225,758,454.00</b>	<b>S/ 165,202,126.00</b>	<b>73.18%</b>

*Nota:* Información obtenida de Consulta Amigable MEF

Como se observa en la Tabla 11, se puede constatar el porcentaje de eficiencia de la Ejecución del gasto público en la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el período 2020, alcanzando un 73,18% siendo el total de las categorías presupuestales para dicho año fiscal de la entidad pública. Asimismo, detalladamente podemos corroborar que en cuanto a los programas y/o actividades presupuestadas alcanzó un porcentaje de ejecución del 57,70%, por lo que podemos referir es que, los recursos destinados para este ámbito fueron utilizados y aplicados para diversos tipos de proyectos y programas o actividades de inversión, como puede ser en el sector educación, salud, agropecuario, saneamiento, entre otros más. Por otro lado, si bien es cierto que no se llegó a un nivel total de ejecución del presupuesto del 100%, lo que significa que aún se encuentra en proceso de realización para dicho gasto presupuestal en proyectos de inversión pública.

**Figura 10**

*Nivel de eficiencia presupuestal en la ejecución del gasto público por la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 (expresado en soles)*



En la figura 10, se visualiza una comparativa detallada entre el Presupuesto Institucional Modificado (PIM), con el gasto Devengado de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, correspondiente al período 2020, donde se llega a constatar que existe un menor devengado en relación al PIM, lo que representa de que fue medianamente eficiente la ejecución del gasto público, pero que no se ha logrado obtener una ejecución exhaustiva del total de recursos públicos orientados a estas categorías presupuestales.



**Tabla 12**

*Nivel de eficiencia presupuestal en la ejecución del gasto público por la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2021 (expresado en soles)*

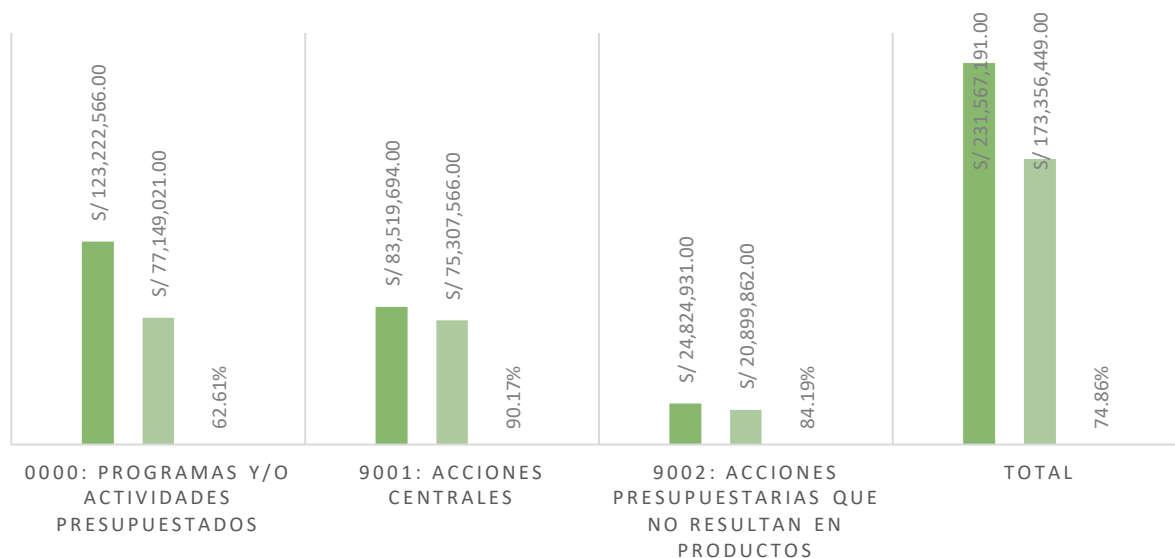
<b>CATEGORÍA PRESUPUESTAL 2021</b>	<b>PIM</b>	<b>DEVENGADO</b>	<b>% EFICIENCIA EJECUCIÓN</b>
0000: Programas y/o Actividades Presupuestados	123,222,566.00	77,149,021.00	62.61%
9001: Acciones Centrales	83,519,694.00	75,307,566.00	90.17%
9002: Acciones Presupuestarias que no Resultan en Productos	24,824,931.00	20,899,862.00	84.19%
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 231,567,191.00</b>	<b>S/ 173,356,449.00</b>	<b>74.86%</b>

*Nota:* Información obtenida de Consulta Amigable MEF

Como se observa en la Tabla 12, se puede constatar el porcentaje de eficiencia de la Ejecución del gasto público en la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el período 2021, alcanzando un 74,86% siendo el total de las categorías presupuestales para dicho año fiscal de la entidad pública. Asimismo, detalladamente podemos corroborar que en cuanto a los programas y/o actividades presupuestadas alcanzó un porcentaje de ejecución del 62,61%, por lo que podemos referir es que, los recursos destinados para este ámbito fueron utilizados y aplicados para diversos tipos de proyectos y programas o actividades de inversión, como puede ser en el sector educación, salud, agropecuario, saneamiento, entre otros más. Por otro lado, si bien es cierto que no se llegó a un nivel total de ejecución del presupuesto del 100%, pero hubo un alza en porcentaje ejecutado en comparación del período 2020, lo que significa que aún se encuentra en proceso de mejora y realización para dicho gasto presupuestal en proyectos de inversión pública, de manera progresiva.

**Figura 11**

*Nivel de eficiencia presupuestal en la ejecución del gasto público por la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2021 (expresado en soles)*



En la figura 11, se visualiza una comparativa detallada entre el Presupuesto Institucional Modificado (PIM), con el gasto Devengado de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, correspondiente al período 2021, donde se llega a constatar que existe un menor devengado en relación al PIM, lo que representa de que fue medianamente eficiente la ejecución del gasto público, a pesar de esto y en comparativa con el año anterior, se puede evidenciar de qué si hubo una mejora en la ejecución del gasto público de manera progresiva, pero que no se ha logrado obtener una ejecución exhaustiva del total de recursos públicos orientados a estas categorías presupuestales.

***Análisis e Interpretación de dimensiones (gestión de proyectos de inversión pública)***

**Seguridad y salud en el trabajo**

**Tabla 13**

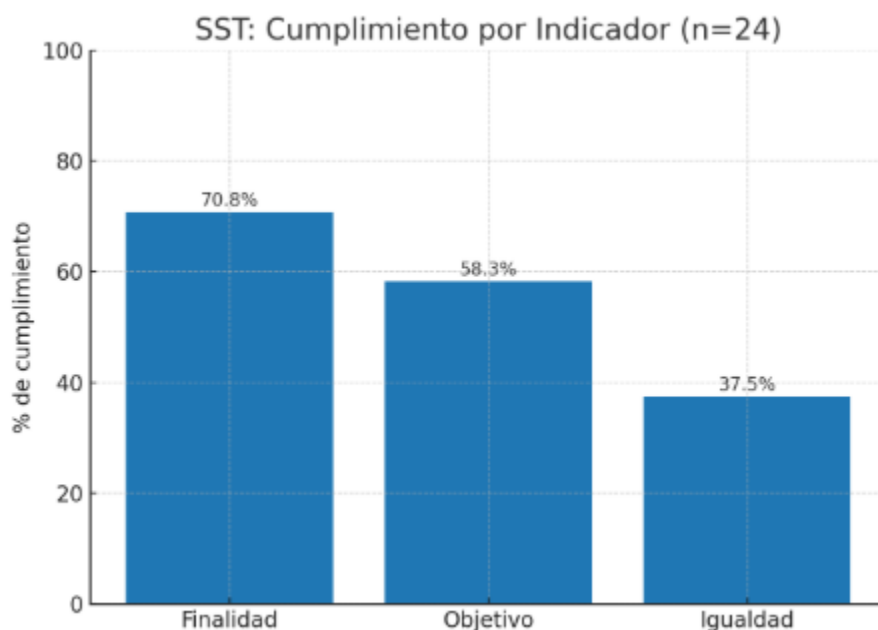
*Distribución de cumplimiento en seguridad y salud en el trabajo conforme a los indicadores planteados, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 - 2021*

<b>Indicador</b>	<b>Proyectos con N° de cumplimiento</b>	<b>% Cumplimiento</b>	<b>Análisis de Dimensión</b>
Finalidad	17	70.80%	La finalidad de la SST, está formulada y proyectada en la mayoría de proyectos ejecutados, por lo que se evidenció su aplicación con un 70%. Por lo que se evidenció, hay lineamientos y/o procedimientos básicos; sin embargo, la investigación evidencia que existen vacíos en la trazabilidad de acciones preventivas ante riesgos en los proyectos ejecutados, y en la revisión periódica del sistema.
Objetivo	14	58.30%	Los objetivos trazados existen, plasmándose en un 58% de los proyectos ejecutados, pero varios de ellos carecen de metas medibles (periodicidad de accidentes, días perdidos, capacitaciones prácticas). La planificación eficaz, opera mediante checklists, pero no por indicadores de resultado.
Igualdad	9	37.50%	El enfoque de igualdad solo fue aplicado dentro de un 37% de los proyectos realizados, y el mismo está regido por diversos aspectos esenciales (acceso equitativo de personal a los EPP, capacitación inclusiva al personal, flexibilidad para gestantes y personas con discapacidad), por lo que se evidenció que fue el punto más débil. Existen brechas con enfoque diferencial, así como registro de acciones correctivas por grupos vulnerables.

*Nota:* Elaborado con base en los proyectos con una ejecución del 100%

**Figura 12**

*Distribución de cumplimiento en seguridad y salud en el trabajo conforme a los indicadores planteados, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 - 2021*



Conforme se muestra en la figura 12, el indicador de la finalidad de la SST, demostró que se logró alcanzar en un 70.8% del total de los proyectos de obra ejecutados, por otro lado, también se logró un alcance del 58.3% del objetivo establecido de la SST en los proyectos realizados, y por último, el indicador de igualdad de la SST dentro de los proyectos analizados y ejecutados solamente fue de 37.5%, siendo un punto de deficiencia dentro de los lineamientos de los indicadores estudiados, puesto que existen quiebres con enfoques de manera diferencial, y con una clara evidencia de que no hay una gestión de flexibilidad ni oportunidad de permisos laborales ante situaciones urgentes o de riesgo durante el proceso de ejecución de alguna obra proyectada.

### **Infraestructura y desarrollo**

**Tabla 14**

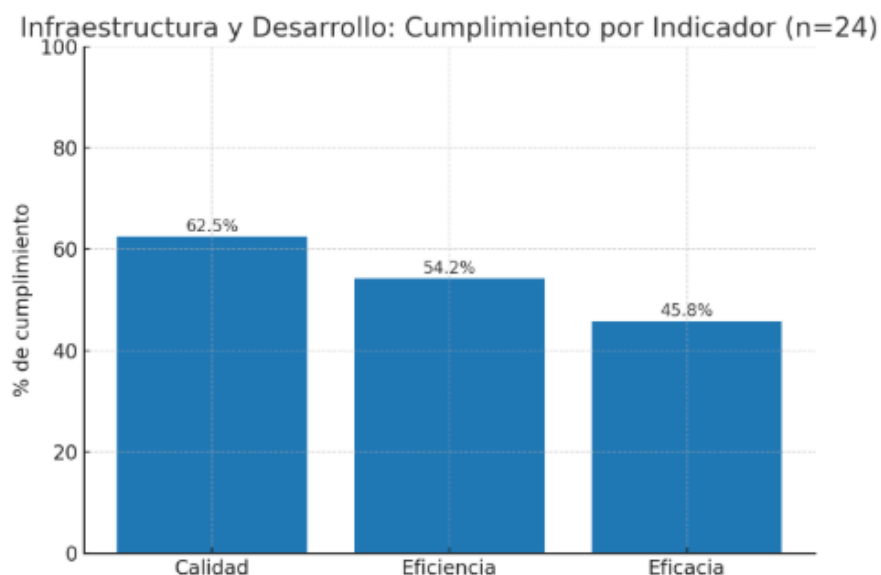
*Distribución de cumplimiento en infraestructura y desarrollo conforme a los indicadores planteados, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 - 2021*

Indicador	Proyectos con cumplimiento	% Cumplimiento	Análisis de Dimensión
Calidad	15	62.50%	Este indicador se cumple en más del 60% de los proyectos ejecutados, de manera principal en materiales y especificaciones técnicas. Pero, no obstante, hay varias deficiencias en la supervisión de acabados de interiores y control de normas técnicas, lo que afecta notoriamente la durabilidad de la infraestructura.
Eficiencia	13	54.20%	El 54% de los proyectos lograron mucha eficiencia dentro de los plazos y los costos utilizados; sin embargo, se evidenciaron retrasos de modo recurrente por problemas logísticos, y sobre todo por modificaciones de obra.
Eficacia	11	45.80%	Es el indicador más débil en su aplicación con un 45%, ya que varios proyectos terminados no corresponden en su totalidad a la necesidad inicial de la población (ej. obras infrautilizadas o con bajo impacto social y/o local).

*Nota:* Elaborado con base en los proyectos con una ejecución del 100%

**Figura 13**

*Distribución de cumplimiento en infraestructura y desarrollo conforme a los indicadores planteados, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 - 2021*



Como se evidencia en la figura 13, el indicador de calidad en la infraestructura y desarrollo, tuvo un cumplimiento de un 62.5% del total de proyectos de obra realizados, mientras que el indicador de eficiencia tuvo un alcance del 54.2% del total ejecutado, pero sin embargo, el indicador de eficacia no logró la brecha de alcance esperado, solamente llegando a un 45.8%, esto debido a que los proyectos culminados no satisfacen en su totalidad a la población según lo propuesto por el plan de mejora comunal ni conforme al presupuesto público ni mucho menos a los expedientes técnicos.

### Recursos humanos

**Tabla 15**

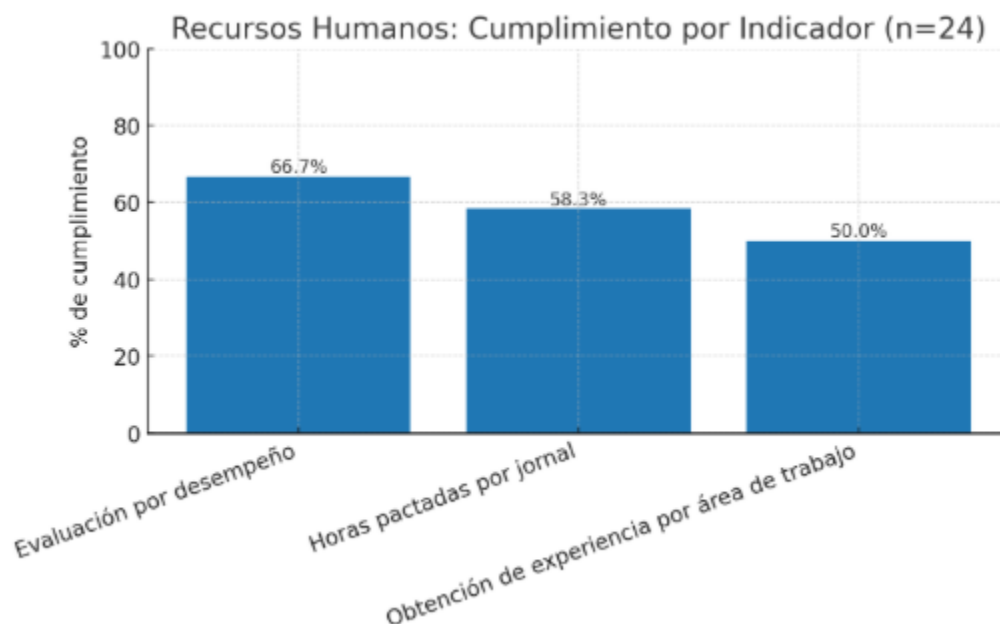
*Distribución de cumplimiento en recursos humanos conforme a los indicadores planteados, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 - 2021*

Indicador	Proyectos con cumplimiento	% Cumplimiento	Análisis de Dimensión
Evaluación por desempeño	16	66.70%	Es el indicador más fuerte evidenciado, puesto que, existe un esquema estructurado de evaluación al personal, y está presente en más del 60% de los proyectos ejecutados. Sin embargo, en muchos casos se ha verificado que es un esquema más por formalidad que por efectividad, ya que, no siempre conectan los resultados con ciertos incentivos ni planes de mejora dentro de lo planificado.
Horas pactadas por jornal	14	58.30%	Más del 50% si cumple con lo establecido en la proyección, aunque existen ciertas deficiencias en el control de horas extras, y también en el registro de asistencia digital, por lo que llegó a generar sobrecostos no registrados.
Obtención de experiencia por área de trabajo	12	50.00%	Solamente el 50% de los proyectos ejecutados, capitaliza netamente la experiencia del personal adquirida; el problema radica en la falta de un sistema institucional de gestión de personal cualificado con soporte de supervisión y capacitación continua, por lo que se deduce que, lo aprendido solo se queda en el personal y no en la organización.

*Nota:* Elaborado con base en los proyectos con una ejecución del 100%

**Figura 14**

*Distribución de cumplimiento en recursos humanos conforme a los indicadores planteados, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020 - 2021*



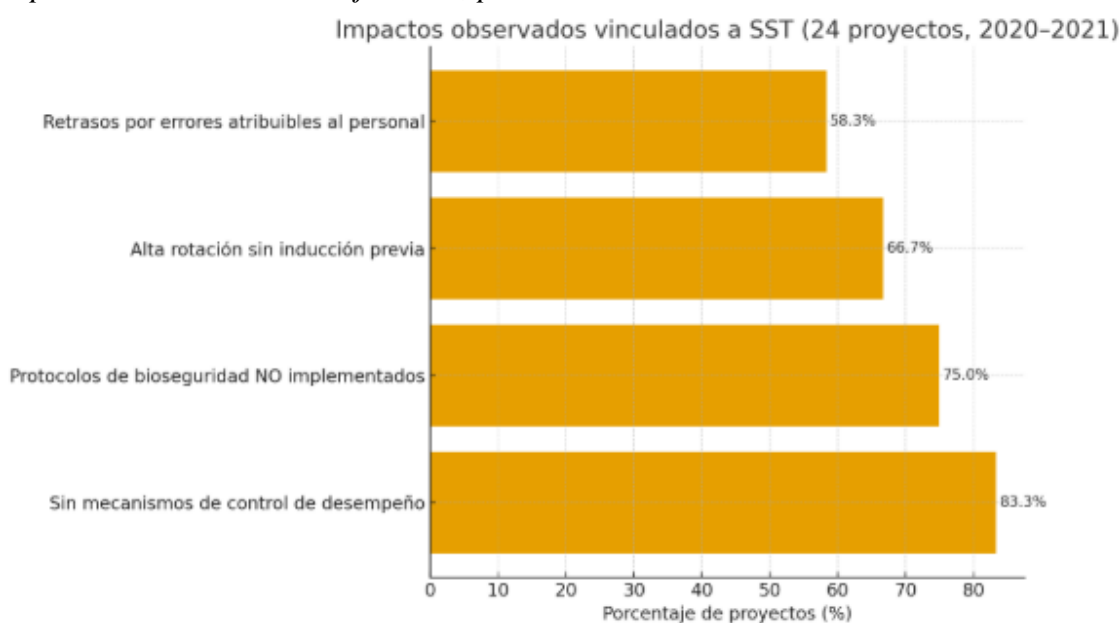
Como se evidencia en la figura 14, los 3 indicadores dentro de los lineamientos de cumplimiento de los Recursos Humanos fue de manera eficiente, ya que superaron la brecha del 50%, dejando claro de manera precisa de que se logró cumplir un 66.7% en evaluaciones por desempeño de personal del total analizado de proyectos de obra ejecutados, asimismo, con un 58.3% de logro alcanzado en horas pactadas por jornal, según lo proyectado, finalmente, se logró un 50% de alcance en el indicador de obtención de experiencia por área de trabajo, ya que se comprobó de que la experiencia del personal lo capitalizan para el uso y beneficios de los proyectos realizados, por lo que a su vez, presentan ciertas deficiencias como la falta de un sistema mejor implementado para una mejor gestión de personal calificado para cada requerimiento, así como también con capacitaciones constantes para el personal administrativo como de campo (obras realizadas).

## 5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados

### 5.2.1. Análisis e interpretación de resultados

**Figura 15**

*Impactos observados vinculados que inciden en la seguridad y salud en el trabajo en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020-2021*

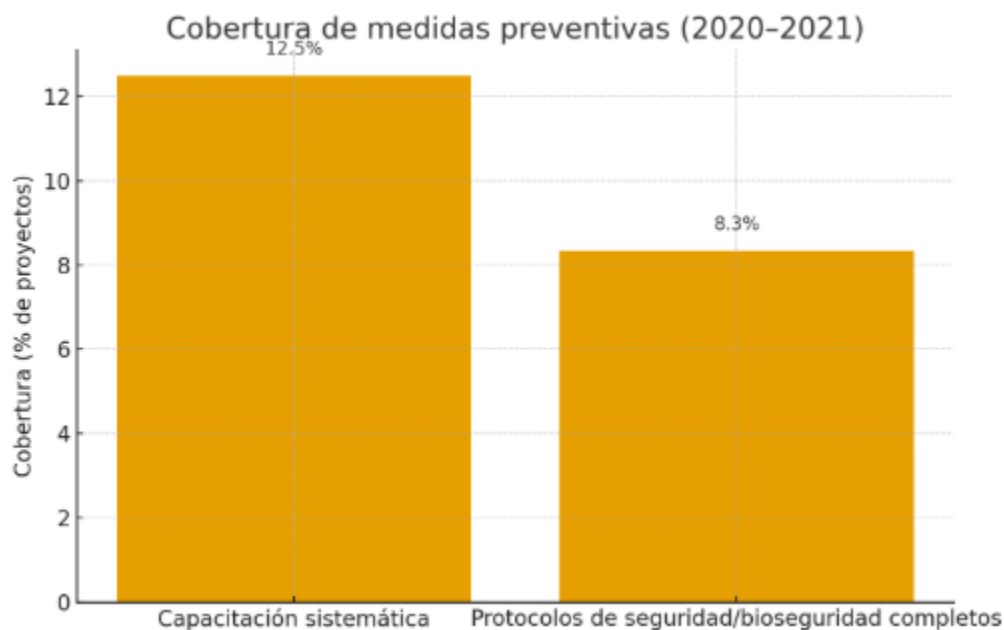


Bajo lo mostrado en la figura 15, se constata de 20 de 24 proyectos ejecutados, el cual representa más del 83%, no lograron contar con mecanismos de control de desempeño ni un personal de manera permanente eficientemente preparada; 18 proyectos de 24 ejecutados, representando el 75% del total, no lograron tener implementado ciertos protocolos de bioseguridad; 16 proyectos de 24 ejecutados, representando más del 66%, se verificó que hubo alta rotación de personal sin ninguna inducción previa; 14 proyectos de 24 ejecutados, que representaron más del 58%, tuvieron varios retrasos por algunos errores del mismo personal, los que fueron atribuidos por la falta de capacitación u preparación bajo lineamientos del expediente técnico.



**Figura 16**

*Coberturas de medidas preventivas que inciden en la seguridad y salud en el trabajo en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020-2021*



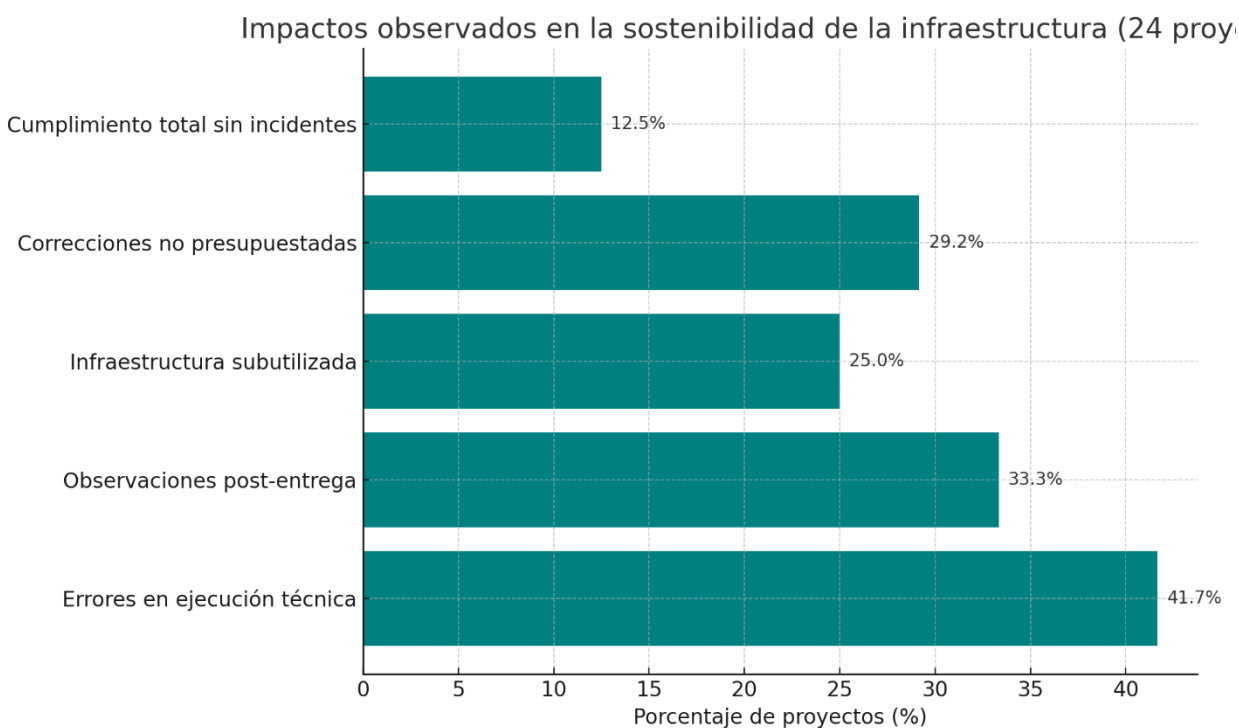
Según lo observado en la figura 16, se comprobó que solamente 3 proyectos de 24 ejecutados, representando al 12.5%, si realizaron una capacitación sistemática; mientras que, 2 proyectos de 24 ejecutados, representando a un 8.3%, si lograron implementar protocolos de seguridad y/o bioseguridad de manera más completa y eficiente.

Por consiguiente, los datos obtenidos también mostraron resultados del análisis materializado, dejando en claro que la baja cobertura de capacitaciones y los protocolos ejecutados dentro de los proyectos de obra, se debieron a que los recursos y esfuerzos de adaptación laboral se destinaron solamente a sostener la parte operativa, más no a profundizar el conocimiento en prácticas de SST. Por otro lado, se descubrió que la alta rotación sin inducción previa y los altos retrasos por errores de personal, son los marcadores directos de los riesgos operativos y de la salud o seguridad mediante las curvas de capacitación no realizadas ni gestionadas. Finalmente, los resultados señalan que los controles, los protocolos, la inducción de

personal y los errores comprobados por el mismo personal obrero, todos ellos apuntan hacia una misma dirección, en la cual se dictamina de que reducen las probabilidades de que sean solo hallazgos causales o solamente de un indicador, sino llegando a demostrar en cada uno de ellos que existen varios indicadores a modo de detalle y profundidad que la adaptación laboral incide directamente hacia la seguridad y salud en el trabajo.

### Figura 17

*Nivel de impactos observados que inciden en la infraestructura y desarrollo de proyectos de inversión, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020-2021*



Según lo que se verifica en la figura 17, se examinó a detalle sobre los indicadores que están vinculados sobre la infraestructura y desarrollo de los proyectos de obra, dando ciertos hallazgos como los errores en ejecución técnica, habiendo 10 proyectos presentes de 24 ejecutados, representando a un 41.7%; las observaciones posteriores a la entrega de finalizado el proyecto de obra, habiendo 8 proyectos presentes de 24 ejecutados, representando al 33.3%; las infraestructuras subutilizadas (ya sean con un uso social y/o funcional), habiendo 6 proyectos

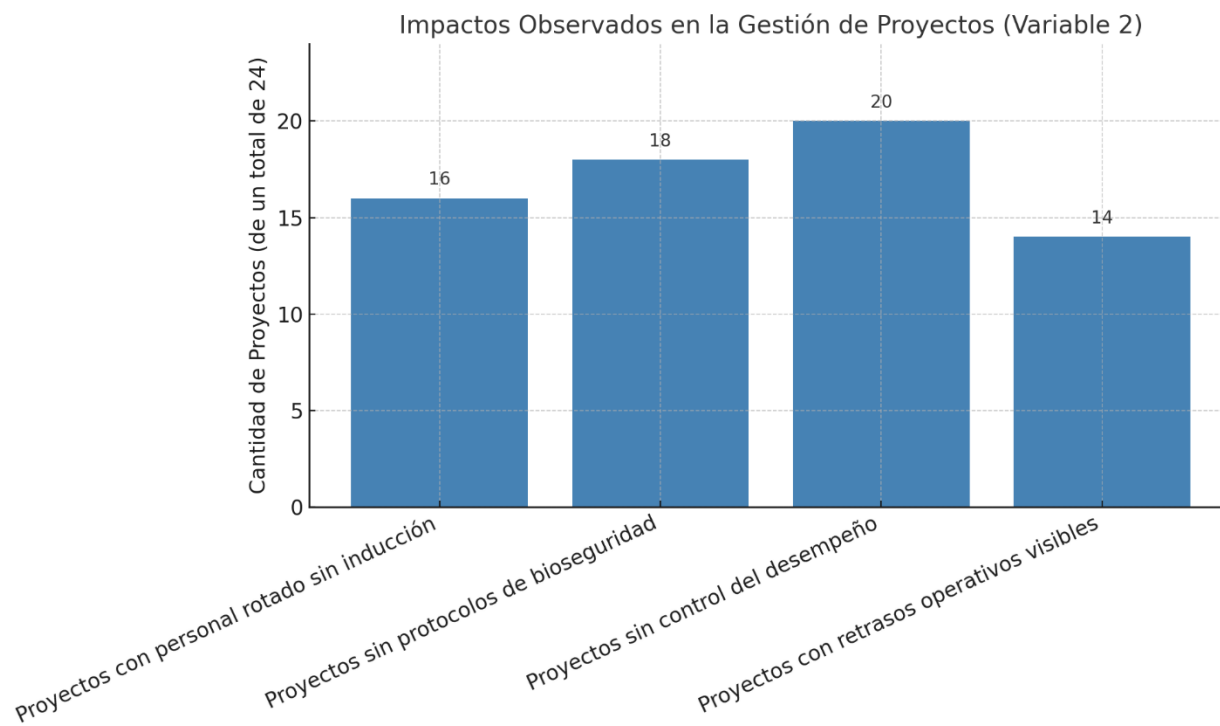
presentes de 24 ejecutados, representando al 25%; las correcciones posteriores que no fueron presupuestadas, habiendo 7 proyectos presentes de 24 ejecutados, representando al 29.2%; y por último, al cumplimiento total sin incidentes presentes, habiendo 3 proyectos de 24 ejecutados, representando al 12.5%; teniendo una interpretación clara de que los errores dentro de la ejecución técnica es lo que genera más fallos y desperfectos, siendo la vía principal por la que se evidencia una gran diferencia en la adaptación laboral afectando a dichas estructuras y desarrollo de los proyectos de inversión pública.

Por consiguiente, los trabajadores directos que no conocen al expediente técnico ni tampoco reciben una formación o capacitación inductiva, llegando a interpretar mal las especificaciones, generando errores notables (acabados defectuosos, fugas, instalaciones mal realizadas), reflejando el 41.7% de estas. Ahora bien, cuando sucede que las obras salen con ciertos fallos, el supervisor deja ciertas actas de observación las que fueron equivalentes al 33.3% de las obras, pero esto obliga también a algunas correcciones que no estuvieron planificados o dentro de lo presupuestado bajo expediente técnico siendo el reflejo del 29.2%, creando así, los sobrecostos y los riesgos dentro y fuera del desarrollo e infraestructura misma. Asimismo, las obras que fueron terminadas y entregadas con los problemas técnicos o sin la adaptación a las necesidades reales de la sociedad, resultan siendo utilizadas para fines similares a las iniciales o para otro tipo de actividades, siendo un reflejo del total con un 25%, llegando a reducir el impacto social y el retorno esperado de la inversión predestinada. Del mismo modo, los informes estudiados llegan a documentar ciertos casos de obras finalizadas de manera física, pero con algunas “observaciones operativas”, demandando intervenciones correctivas post-entrega, lo que se corrobora también de que la adaptación laboral incide de manera directa en este aspecto de la infraestructura y desarrollo de los proyectos de inversión, lo cual fue

insuficiente en algunos proyectos ejecutados.

### Figura 18

*Nivel de impactos observados en la gestión de proyectos de obra evaluados y ejecutados en su totalidad, durante el período 2020 – 2021*



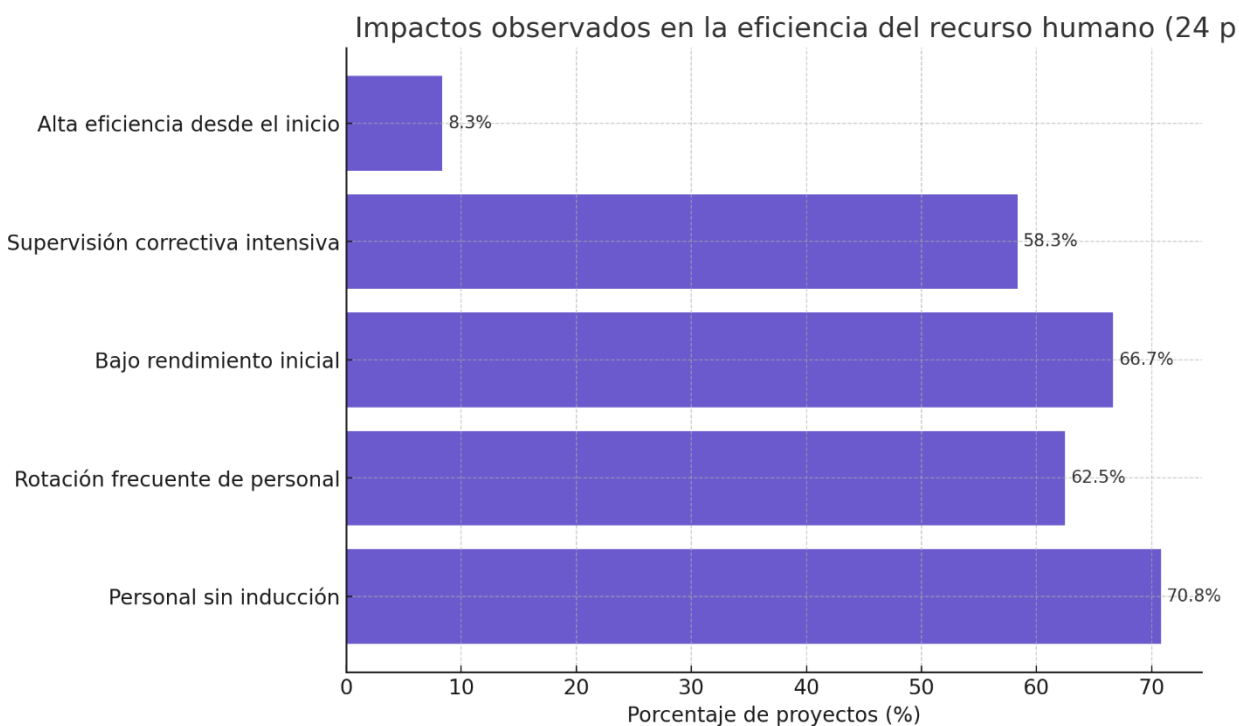
Como se proyecta en la Figura 18, muestra los impactos negativos más principales que fueron observados en la gestión de proyectos, que fueron ejecutados por la Municipalidad Provincial de Cajamarca, durante el período 2020 – 2021. Llegando a revelar que solamente 20 de 24 proyectos ejecutados en su totalidad, siendo un equivalente al 83%, no lograron contar con los mecanismos de control por desempeño del personal fijo y contratado, por lo que indica una situación de grave deficiencia y debilidad institucional bajo la supervisión y evaluación que recae sobre el recurso de capital humano. Asimismo, se evidencia que solo 18 proyectos ejecutados, siendo un equivalente al 75%, no implementaron de manera adecuada los protocolos de bioseguridad, esto representó un alto riesgo para la salud del personal, pero a la vez, afecta a la vulnerabilidad ante posibles fiscalizaciones externas por parte de la Contraloría. Por otro lado,

16 proyectos de inversión, siendo un equivalente al 66.7%, presentaron un alto nivel de rotación de personal obrero sin contar con una inducción inicial de forma previa, evidenciando así una desvinculación total entre la planificación técnica y la administración de recursos humanos, esto conllevó a tener muchos retrasos, ciertos errores operativos y el incremento de costos adicionales que no fueron registrados formalmente.

Consecuentemente, los 14 proyectos de obra restantes, experimentaron fuertes retrasos operativos a causa de ciertos errores atribuibles al personal obrero, ya que estos no contaban con una preparación técnica adecuada. Por lo que, esta cifra expresa un 58% del total de dichos proyectos de obra, demostrando que las ausencias de estrategias de adaptación laboral repercuten e impactan directamente en los cronogramas de ejecución de proyectos de inversión, quedando en evidencia que al momento de no contar con unos costos laborales que no hayan sido planificados ni monitoreados, abordan efectos explícitos e implícitos sobre el rendimiento de las inversiones públicas.

**Figura 19**

*Nivel de impactos observados que inciden en la eficiencia en los recursos humanos, en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, período 2020-2021*



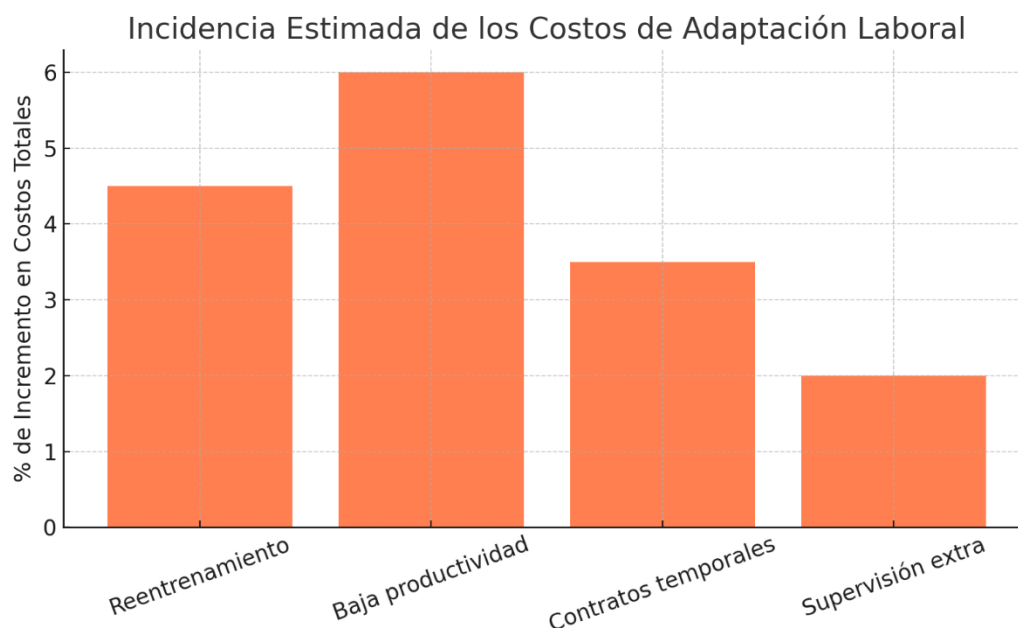
Como se muestra en la figura 19, podemos comprobar que los proyectos con un personal sin una inducción previa fueron de 17 ejecutados del total de 24, lo que representaron al 70.8%; con los proyectos con alta rotación de manera frecuente de personal fueron de 15 ejecutados del total de 24, lo que representó al 62.5%; con los proyectos con bajo rendimiento preliminar fueron de 16 ejecutados del total de 24, lo que representó el 66.7%; con los proyectos que tuvieron que requerir supervisión correctiva de manera intensiva fueron de 14 ejecutados del total de 24, lo que representó al 58.3%; por último, con los proyectos que cuenta una alta eficiencia desde la parte preliminar fueron de solamente 2 ejecutados del total de 24, lo que representó solo a un 8.3%.

Por lo tanto, se llega a corroborar de este análisis que el 70.8% de los proyectos de obra tuvieron su personal obrero y administrativo con un déficit mayoritario, puesto que este personal

operaba sin al menos conocer las responsabilidades en su totalidad y de manera detallada, bajo los estándares solicitados y bajo el expediente técnico. Por otro lado, lo que expresa el 62.5%, significa que existe un alto índice de rotación de manera frecuente puesto que esto provoca una discontinuidad en actividades y labores, pérdidas en tiempos y costos adicionales en la adaptación para un nuevo personal, así como en la necesidad de capacitación inductiva de manera previa, lo que se deduce que hay una baja y deficiente en el control de calidad profesional. Asimismo, solamente el 8.3% si presenta de manera eficiente sus labores y controles previos a sus actividades, cumpliendo en su totalidad cada uno de ellos, entonces se deduce que esto no es un caso aislado de cumplimiento y factor selectivo preparado para el personal, sino más bien como un patrón general de gestiones anteriores. Por concluido, se puede afirmar que según la encuesta y/o entrevista aplicada al responsable de área, de que se puede confirmar una ausencia de planes de capacitación y en la preparación ante posibles riesgos inesperados, y sobre todo en la contratación CAS de manera masiva sin una formación previa. Además, con los informes proporcionados de la supervisión en obras, se verifica que dichas actas de observación al personal obrero llegan a coincidir con las categorías o indicadores ya antes mencionados (errores, retraso en trabajos o reprocesos de construcción o instalación, y supervisión correctiva), por lo que, existe la incidencia directa de los costos de adaptación laboral frente a recursos humanos, siendo expuestos ante una deficiente gestión en contrato de laboras, rotación masiva o contratación idónea de personal cualificado según especificaciones en estándares de calidad profesional o bajo los lineamientos de los expedientes técnicos.

**Figura 20**

*Nivel de incidencia estimada de los costos de adaptación laboral en correlación al porcentaje de incremento en los costos totales dentro de los proyectos de inversión pública, durante el período 2020 – 2021*



Como se puede observar en la Figura 20, se representó el nivel de incidencia que se estima sobre los Costos de Adaptación Laboral teniendo un impacto directo sobre el incremento en los costos totales que se efectúan para el desempeño efectivo de labores dentro de la institución gubernamental; logrando demostrar que el mayor porcentaje que afecta en el aumento de costos laborales es a base de la baja productividad siendo el 6% de incremento en el gasto presupuestal, siguiendo el factor de reentrenamiento o retroalimentación con un porcentaje de 4,5% de incremento, el factor por contratos temporales representa a un 3,5% de incremento, y por último, el factor de una supervisión extra personalizada hacia el personal contratado y vigente representa a un 2% de incremento del costo total.



## 5.2. Discusión de Resultados

Castro (2017) analizó ciertos aspectos de esta materia, cuyo objetivo de su indagación fue el análisis del papel del Estado Boliviano en el sector de saneamiento básico, mediante los proyectos de inversión pública y la contribución en la cobertura, su desarrollo económico y social en su población. Asimismo, sucede en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, evidenciando con mucha claridad de que los costos de adaptación laboral son un factor esencialmente determinante en la eficiencia, en la calidad y en la sostenibilidad de los proyectos de inversión pública. Si bien es cierto, los resultados explorados alcanzados en los 24 proyectos analizados y evaluados, fueron reportados con calidad satisfactorio de ejecución, pero a la vez, la dimensión operativa y personal obrero durante el proceso de ejecución de obras, revelaron que hubo deficiencias estructurales ocultas, bajo una fachada del cumplimiento documental sustentado al final de cada obra. Además, el análisis documental que fue complementado con una encuesta, herramienta que fue utilizada como apoyo para darle sostenibilidad a los datos de la presente investigación, demostraron que dichos costos de adaptación laboral (influyendo en una inducción, una capacitación idónea y técnica, los protocolos de bioseguridad y la curva de capacitación correcta), no fueron totalmente planificados ni tampoco presupuestados de manera adecuada. Este riesgo presentado generó que haya alta rotación innecesaria de personal, errores técnicos efectuados por desconocimiento por el personal y ciertos costos adicionales incurridos en una supervisión extra y retroalimentación; entonces, la ausencia de estos factores importantes, no solamente hicieron que se presente un incremento de los costos reales presupuestados durante la ejecución de obras (aunque no fueron visibles directamente en el SIAF), sino que logró reducir la eficiencia operativa general.

Ramos (2017) según su información obtenida, cuyo objetivo fue mostrar y demostrar que

existe capacidad de gasto en la Municipalidad Distrital de Ácora, ya que lo que no existe es la capacidad de programación y reprogramación de los recursos asignados. Por lo tanto, como se comprobó en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, también presenta esta realidad ya que, existe una clara evidencia de que hay una falta de estructuración entre el diseño presupuestal y con la planificación del personal obrero. Con el fin de mitigar estas circunstancias, se priorizó el cumplimiento financiero, pero no se logró prever el cómo ni con qué personal se realizaría la ejecución técnica de cada obra. Esto condujo a que se contrate personal sin el conocimiento requerido bajo los lineamientos del expediente técnico, se exponga una falta de liderazgo funcional y operativo, y la reutilización de materiales directos y con tiempos improductivos. Por otro lado, el 91% de los colaboradores examinados de los proyectos de la entidad municipal, fueron contratados bajo el régimen de Contrato Administrativo de Servicios (CAS), pero sin contar inducciones, acompañamientos durante el proceso o realización de labores ni estar alineados a los objetivos del expediente técnico. Esto tuvo consecuencias claras como los fallos presentados de calidad en la ejecución de dichos proyectos de obra, supervisión poco eficiente y poco reactivo, y curvas de capacitación desorganizadas por parte de recursos humanos con la gestión de personal.

Janampa (2019) tuvo como resultados, el demostrar que en los periodos 2016 y 2017 dicha entidad de estudio ha tenido un avance deficiente dentro del presupuesto participativo en los periodos antes ya mencionados alcanzando así un nivel bajo de avance en un rango del 34.4% al 34.5%. Así también sucede en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, ya que en dicha entidad se logró evidenciar causas y también efectos sumamente deficientes ante el presupuesto público así como la mitigación de riesgos; por lo que, en el análisis documental realizado, también se demostró que, pese a la emergencia sanitaria presentada en aquel año 2020 producto

de la epidemia Covid-19, la entidad municipal no logró adoptar medidas rápidas y claras ni tampoco sistemáticas de adaptación laboral frente a este riesgo sanitario, provocando que no se encuentren partidas documentarias sobre los Equipos de Protección Personal (EPP), las capacitaciones pertinentes en bioseguridad ante riesgos por ésta índole, ni mucho menos reorganización de espacios de trabajo; esto no solamente originó exposición de riesgo contra la epidemia, sino que también se presentaron disrupciones operativas por los contagios presentados, ausencias y sobrecarga laboral al personal obrero, afectando así de manera directa en el flujo de la continuidad laboral y sobre la entrega oportuna de los proyectos públicos. Además, se verificó de que no hubo un sobre costo financiero en términos presupuestales directos, pero si se observó ciertos sobre costos no registrados en el expediente técnico como la duplicación de tareas realizadas por el personal obrero, correcciones post-ejecución de obras, y la baja productividad laboral en las primeras semanas de iniciadas las obras públicas, ya que estos sobre costos no se encuentran detallados en los informes del sistema SIAF, pero si disminuyen el valor real del proyecto ya antes planificado.

### **5.3. Prueba de hipótesis**

#### **5.3.1. *Comprobación de las hipótesis***

Finalmente, después de haber analizado y desarrollado los objetivos específicos de la investigación que fueron propuestos, en el que se logró recopilar toda la información correspondiente, haber examinado minuciosamente y detalladamente las variables bajo el contexto de la realidad del caso, se presentará la siguiente contrastación y verificación de hipótesis. Por lo tanto, se tiene que el análisis documental, observación y con ayuda de un cuestionario a dos jefes de área, y ejecutado a 24 proyectos de inversión, nos reveló que existe una ausencia significativa de protocolos de inducción, capacitaciones técnicas adecuadas y

bioseguridad, por ello, se identificó un aumento de costos indirectos que no fueron previstos bajo el presupuesto inicial de la entidad pública. Se pudo observar, además, que más del 70% del personal técnico, administrativo y obrero, reconocen que existe una falta de adaptación laboral el cual impacta de manera directa la eficiencia operativa. Asimismo, también se corroboró según el análisis documental de que se han realizado proyectos con mayor rotación de personal sin inducción de manera preliminar, por lo que afectó en mayor medida a los sobrecostos para la adaptación laboral, pérdidas en materiales directos y baja satisfacción con la ejecución de dichos proyectos presupuestales.

#### **5.3.1.1. Comprobación de la Hipótesis Específica 1**

Los costos de adaptación laboral inciden en la seguridad y salud en el trabajo de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en la etapa 2020 al 2021.

En las Figuras 15 y 16, expone un análisis exhaustivo y profundo sobre las consecuencias negativas más básicas que se han observado en los costos por adaptación laboral que repercuten en los proyectos de inversión pública. Se determinó que, solo 20 de 24 proyectos implementados en su totalidad es equivalente al 83%, no existe un mecanismo de eficiencia de un personal permanente y preparado. Del mismo modo, está claro que solo 18 proyectos ejecutados siendo el 75%, no implementan el protocolo de bioseguridad, lo cual es un alto riesgo para la salud del personal, pero al mismo tiempo afecta la sensibilidad a los controles externos de Contraloría. Por otro lado, 16 proyectos de inversión, equivalentes al 66.7%, constituyen un alto nivel de rotación de trabajadores, sin la inducción primordial de manera previa, esto confirma la desconexión común entre la planificación técnica y la gestión de recursos humanos, lo que lleva al hecho de que tiene muchos riesgos de seguridad, bienestar y salud en el trabajo, así como algunos errores

operativos y mayores costos adicionales. Por lo tanto, los 14 proyectos restantes han experimentado un fuerte retraso en una serie de errores relacionados con los empleados de obra, porque no se someten a capacitación técnica completa. Consecuentemente, esta cifra expone al 58% de los proyectos públicos, lo que demuestra que la falta de estrategia de trabajo tiene un impacto directo en el cronograma de proyectos de inversión, haciendo énfasis de que de un año a otro hubo una alza notable de presupuesto que fue destinado a la genérica de costos por personal y obligaciones sociales, dejando en evidencia de que cuando no tienen ciertos costos ni criterios de trabajo, estos no llegan a estar planificados y no controlados, considerando así las consecuencias claras de los riesgos por seguridad y/o bioseguridad, repercutiendo en la eficiencia de la inversión pública. Adicional a este análisis, se podría decir que, solamente 2 de los 24 proyectos evaluados incluyeron varios protocolos de seguridad, bioseguridad y salud en el trabajo dentro de dichos proyectos específicos durante su ejecución de obra. Por otro lado, bajo el contexto de la pandemia de Covid-19, influyó mucho también en la seguridad de los trabajadores obreros con la falta de adaptación en términos de bioseguridad (EPP, distanciamiento pertinente, jornadas escalonadas), por lo que se expuso al personal a ciertos riesgos innecesarios y generó contingencias que afectaron la continuidad de todos los proyectos de inversión.

Por lo antes expuesto, analizado y demostrado, queda aceptada la hipótesis específica 1.

#### **5.3.1.2. Comprobación de la Hipótesis Específica 2**

Los costos de adaptación laboral inciden en la infraestructura y desarrollo de los proyectos de inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en la etapa 2020 al 2021.

En las Figuras 17 y 18, luego de haber realizado el análisis pertinente sobre las causas del

incremento por el alza de los costos laborales en correlación de los proyectos y actividades públicas para ambos períodos considerados, efectivamente se logró identificar de que hay un mayor desequilibrio en la planificación de infraestructura presupuestal y desarrollo en los proyectos de inversión pública que no incluyeron capacitaciones iniciales, incrementando así los costos de adaptación laboral en dichos proyectos, siendo el mayor número de impacto causado, asimismo, se demuestra que el menor número de impacto recae en aquellos proyectos de inversión que incluyeron una capacitación parcial a una total, evaluando así el bajo rendimiento de dicho personal contratado, una alta rotación del mismo personal y una deficiente supervisión por parte del jefe o encargado del área correspondiente. Por otra parte, se percibió el nivel de incidencia que se estima sobre los Costos de Adaptación Laboral teniendo un impacto directo sobre el Incremento en los Costos Totales del Presupuesto realizado inicialmente para dichos proyectos públicos; logrando evidenciar que el mayor porcentaje que afecta en el aumento de costos laborales es a base de la baja productividad siendo un 6% de incremento en el gasto presupuestal. Además, se pudo relacionar las fallas de calidad en algunas obras públicas, con la ejecución de estas mismas, pero de manera mal interpretadas según su expediente técnico, y ciertos retrasos que van vinculados a errores de los mismos trabajadores obreros, siendo derivados por la falta de conocimiento y previa capacitación o inducción inicial. Al menos 7 proyectos necesitaron realizar algunas correcciones de manera posterior a la entrega y finalización de obra, generando así costos adicionales que no fueron contemplados conforme al cronograma ni en el presupuesto inicial.

Por lo antes expuesto, analizado y demostrado, queda aceptada la hipótesis específica 2.

### **5.3.1.3. Comprobación de la Hipótesis Específica 3**

Los costos de adaptación laboral inciden en los recursos humanos de los proyectos de

inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en la etapa 2020 al 2021.

Según lo estudiado, analizado y expuesto en las Figuras 19 y 20 , dentro de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, aplica un tipo de metodología siendo base para el cálculo de Costo por Hora Hombre (H – H), mostrando los montos reales representados en soles para dicho cálculo según jornal empleado por cada participante, siendo así considerados los operarios, oficiales, peones, operarios de equipo mediano, operarios de equipo pesado, operario electromecánico, operario soldador homologado categoría 6G, los topógrafos y el capataz de obra; empleando también una deducción en base al Jornal Básico Diario vigente, y lo que le corresponde según el cálculo por Costo de Hora Hombre (H – H), o por su Jornal Diario (incluyendo todos los beneficios y bonificaciones por leyes sociales), además, para dicho cálculo se irán considerando diversas deducciones dependiendo de la zona o área de ejecución de los proyectos de obra, adicionalmente, existen variaciones del costo de un lugar a otro, y también entre diversas Entidades. Por otro lado, se pudo hallar que el 91% de todos los contratos realizados para los proyectos de obra, fueron bajo la modalidad CAS, pero no tuvieron una capacitación pertinente antes de iniciar labores previas, revelando que los recursos humanos encargados de dichos contratos no tuvieron una gestión sostenible, poca organización y sobre todo descuido en gran medida al no tener alineaciones a sus funciones y el requerimiento necesario para solventar algún riesgo o necesidad de por medio por parte de la entidad municipal ante los proyectos de inversión ejecutados. Adicionalmente, también se comprobó cierta duplicidad de funciones, una muy baja productividad durante las primeras semanas de ejecución de obras, y una necesidad exhaustiva de supervisión extra en su mayoría de casos del total de proyectos realizados y presupuestados. Puesto que, existe una curva de aprendizaje y capacitación por parte de los recursos humanos, el cual no fue totalmente gestionada ni

presupuestada, generando así varias pérdidas operativas encubiertas.

Por lo antes expuesto, analizado y demostrado, queda aceptada la hipótesis específica 3.



## Conclusiones

En base a la presente investigación desarrollada, se puede inferir las subsiguientes conclusiones:

1. En la seguridad y salud laboral, se detectó de que hubo una grave omisión en toda la implementación de protocolos de bioseguridad y prevención ante riesgos inoportunos, haciendo énfasis durante los períodos 2020 al 2021, lo que ocasionó la exposición del personal ante dicha pandemia y generó interrupciones operativas; esto demostró que hubo una baja e insuficiente capacidad y gestión ante el riesgo en entornos críticos y caóticos.
2. En lo que compete a la sostenibilidad y calidad de infraestructura y desarrollo de los proyectos de inversión, se encontró la falta de personal obrero capacitado y adaptado con base al expediente técnico, lo que causó errores durante la ejecución de dichas obras, los retrasos de obra con calidad cuestionable, se confirma así que, sin una adecuada adaptación laboral, la infraestructura planificada y desarrollada pierde un alto valor funcional y social.
3. En el manejo eficiente y exhaustivo de los recursos humanos, todo el personal contratado bajo el régimen CAS, el cual constituyó evidentemente la mayoría, no obtuvo una inducción apropiada, no tuvo capacitaciones ni seguimientos técnicos, generando una curva de adaptación lenta, una dependencia desmedida del supervisor a cargo y el bajo aprovechamiento de talentos operativos.
4. En la gestión de proyectos de inversión, la planificación que se logró desarrollar excluyó sistemáticamente las previsiones de los costos y sobrecostos. Las áreas de Gerencia de Infraestructura Pública y Subgerencia de Ejecución de Inversiones elaboraron ciertas matrices técnicas sin considerar los requerimientos reales para la

adaptación e integración del personal nuevo, así como del antiguo, reflejando en este proceso una visión fragmentada y mecanicista durante el procedimiento de planificación y desarrollo de proyectos de inversión pública.

5. Como conclusión general, la investigación evidencia que la deficiente adaptación laboral constituye un factor transversal que afectó negativamente la seguridad y salud ocupacional, la calidad de la infraestructura, la gestión de los recursos humanos y la ejecución de los proyectos de inversión pública. La omisión de protocolos de bioseguridad, la carencia de personal capacitado, la ausencia de procesos de inducción y capacitación, así como la falta de previsión de costos asociados a la adaptación del personal, generaron interrupciones operativas, retrasos, sobrecostos y un bajo aprovechamiento del capital humano.

### **Recomendaciones**

1. Se recomienda a la entidad municipal de Cajamarca, incorporar líneas presupuestarias específicas para costos de adaptación laboral, ya que los proyectos de inversión deberían de contemplar de manera obligatoria una proyección de un programa de inducción, retroalimentación, bioseguridad y seguimiento ante el desempeño del personal en general, tanto administrativo como obrero. Se recomienda esta medida porque, no solamente aumentaría la eficiencia de adaptación laboral, sino que también reduciría los riesgos de sobrecostos no declarados u ocultos, y errores de ejecución de proyectos públicos.
2. Se recomienda a la entidad municipal de Cajamarca, diseñar ciertos protocolos municipales de adaptación laboral ante riesgos inoportunos, ya que en cada proyecto de obra u actividad social o pública, debería contar con dichos protocolos con una adecuación técnica, considerando mejores inducciones bien estructuradas, capacitaciones sobre los expedientes técnicos (antes, durante y después de la realización de éstas), una formación básica en seguridad y salud ocupacional ejecutadas dentro de las labores principales, y evaluar trimestralmente los desempeños presentados por parte del personal administrativo y obrero. Se recomienda esta medida porque, esto ayudaría a mejorar de manera eficiente dichos protocolos e integración de la misma dentro de los procesos adaptativos del personal nuevo y/o antiguo dentro de los márgenes de riesgo evaluados por cada proyecto de obra o actividad social.
3. Se recomienda a la entidad municipal de Cajamarca, fortalecer la mejor correlación entre las áreas de Gerencia de Infraestructura Pública, Subgerencia de Ejecución de Inversiones y Recursos Humanos, debiéndose implementarse un enfoque cualificado

interdisciplinario de formulación de proyectos de inversión, donde el componente primordial que es el personal técnico administrativo y obrero, sean incluidos desde la etapa inicial, pero no como un recurso operativo, sino como un significativo activo estratégico. Se recomienda esta medida ya que, beneficiaría en gran medida la correlación de áreas internas de la entidad gubernamental, puesto que mejoraría y aumentaría de modo eficiente la implementación del personal técnico administrativo y obrero cualificado dentro de cada uno de los procesos de los proyectos de inversión pública.

4. Se recomienda a la entidad municipal de Cajamarca, la creación de un sistema de indicadores de desempeño laboral por cada proyecto, esto se basa en lograr establecer ciertas métricas que van vinculadas al rendimiento eficiente, al cumplimiento de cronogramas establecidos, a un cumplimiento técnico y a un grado de dependencia del personal CAS. Se recomienda esta medida porque, esto lograría beneficiar e identificar brechas notables, y ajustar en tiempo real las acciones correctivas pertinentes.
5. Se recomienda a la entidad municipal de Cajamarca, reforzar las competencias de todos los equipos de trabajo dentro de la gestión pública, impulsando programas de formación continua tales como: la gestión del talento humano dentro del sector público, la planificación presupuestal con un enfoque basado en resultados, y evaluación por desempeño organizacional. Se recomienda esta medida porque, dichos programas u actividades se orientan no solo al personal operativo, sino que también abarcan a los jefes de proyecto, jefes de área dentro de la entidad municipal, y supervisores de obra.
6. Se recomienda a la entidad municipal de Cajamarca, incluir enfoques de resiliencia organizacional dentro de la formulación de proyectos de inversión pública, ya que, en el

contexto de post-pandemia, se exige de que las entidad públicas y municipales, se anticipen a escenarios críticos o de alto riesgo inoportuno. Se recomienda esta medida por lo que, tendría un impacto positivo en la toma de decisiones ante situaciones de alto riesgo de modo eficiente, y en la reducción de respuestas ante acontecimientos inesperados, ya que ciertas reservas presupuestarias formarían parte para la nueva adaptación laboral del personal, para las contingencias que se susciten, y una reorganización de los equipos de trabajo para buscar más y mejores resultados.

## Referencias

- Acuña, W. M. (2020). *Teoría-científica del proceso contable en la gestión de la administración financiera del sector público de los gobiernos locales provinciales de la región Áncash. Año 2013*. [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Antúnez de Mayolo]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/3667>
- Allen, R., Tommasi, D. (2001). *Managing Public Expenditure: A Reference Book for Transition Countries*. OECD.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R. (2019). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems*. SAGE Publications.
- Bernal, C.A. (2016). *Metodología de la investigación*. Colombia. PEARSON.
- Becker, G. (1964). *Human Capital*. University of Chicago Press.
- Buchanan, J. M., & Tullock, G. (1962). *The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Camacho, M. A. (2019). *La gestión de riesgos y el éxito del proyecto de construcción de la infraestructura académica y administrativa de la universidad nacional de Jaén, provincia de Jaén, región Cajamarca*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12893/5882>
- Castro, M. P. (2017). *Incidencia del presupuesto de inversión pública en los proyectos de saneamiento básico en el municipio de Cochabamba (2000 - 2016)*. [Tesis de Pregrado,

- Universidad Mayor de San Andrés]. Repositorio Institucional.  
<http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/12845>
- Champi, J. T. (2019). *Capital humano e ingresos de los pobladores de la región Cusco 2018*. [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/20.500.12918/4998>
- Chávez, M. V. (2018). *Incidencia de la ejecución presupuestal de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en la provisión de infraestructura pública en el distrito de Cajamarca: 2011 – 2016*. [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional de Cajamarca]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/20.500.14074/2244>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (pp. 283-287). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Ciudadana, G. O. (2019). Municipalidad Provincial de Cajamarca, Reporte 2015 al 2018. *BOLETÍN INFORMATIVO N° 002 2019*, 1-8.
- Contabilidad Gubernamental. (s.f.). 01-31. Archivo digital.  
<http://www.une.edu.pe/planeamiento/docs/documentos-normativos/>
- Congreso de la República del Perú. (2004). *Ley Marco del Empleo Público, Ley N.º 28175*. Diario Oficial El Peruano.
- Congreso de la República del Perú. (2024). *Decreto Legislativo N.º 1666, Decreto Legislativo Marco de la Gestión Fiscal de los Recursos Humanos del Sector Público*. Diario Oficial El Peruano.

- Congreso de la República del Perú. (2008). *Decreto Legislativo N.º 1057: Ley que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios*. Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://www.servir.gob.pe/nosotros/marco-legal/normas-de-servir/>
- Congreso de la República del Perú. (2018). *Decreto Legislativo N.º 1440, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público*. Diario Oficial El Peruano.
- Córdova, M. O. (2015). 01-09. Archivo digital. Obtenido de <https://es.slideshare.net/Mariaorunacordova/amparo-familiar>
- Cutipa, M. L. (2018). *Ejecución presupuestal en la gestión Municipal del Distrito de Acora, periodos 2014 – 2016*. [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/9378>
- D.L. N°1442. Decreto Legislativo de la Gestión Fiscal de los Recursos Humanos en el Sector Público. (2018). Normas Legales. Diario Oficial el Peruano.
- Daza, R. M. (2014). *Incidencia económica de proyectos de inversión pública sectorial en el PIB de Bolivia (Período 2000 – 2013)*. [Tesis de Maestría, Universidad de Chile]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/131490>
- Estupiñán, A.V., Meneses, S.L., & Rolón, B.M. (2022). *Seguridad y salud en el trabajo*. Revista Convicciones.
- Finanzas, M. E. (03 de diciembre de 2014). *Módulo de control de pago de planilla del SIAF SP*. Plataforma del Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado el 18 de enero de 2024 de [https://www.mef.gob.pe/es/?id=3698&option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=101422&lang=es-ES&view=article](https://www.mef.gob.pe/es/?id=3698&option=com_content&language=es-ES&Itemid=101422&lang=es-ES&view=article)



- Flores, S. M. (2015). *La incidencia de proyectos en el presupuesto de inversión pública en saneamiento básico del municipio de la Paz en el Periodo 2000 - 2013*. [Tesis de Pregrado, Universidad Mayor de San Andrés]. Repositorio Institucional.  
<https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/6154>
- Grajeda, M. R. (2018). *Ejecución Presupuestal y la Calidad de Gasto Público en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, 2017*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/27589>
- Guevara, R. V. (2019). *Incidencia de la ejecución de proyectos de inversión pública en el crecimiento económico de las regiones del Perú, período 2007-2017*. [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio Institucional.  
<https://hdl.handle.net/20.500.14414/12692>
- Guerra, L. R. (2019). *Conceptos Jurídicos*. Obtenido de  
<https://www.conceptosjuridicos.com/pe/contrato-de-trabajo/>
- Hankgo, M. B. (2016). *Análisis de la gestión presupuestal en función de los proyectos básicos para el desarrollo social ejecutados por el gobierno local de la provincia de Paucartambo - Cusco periodo 2011-2014*. [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. Repositorio Institucional.  
<http://hdl.handle.net/20.500.12918/2064>
- Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons?* *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Huaripata, E. H., & García, C. P. (2018). *La inversión pública en turismo y su impacto en la construcción de identidad en el distrito de Cajamarca, Universidad César Vallejo*

- Cajamarca, 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/28311>
- Janampa, B. V. (2019). *Incidencia del Presupuesto Participativo en la Calidad de Ejecución de los Proyectos de Inversión Pública en el Distrito de Chaupimarca – Pasco, Periodos 2016 – 2017*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/964>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Mamani, R. Q. (2018). *Ingreso y condiciones del capital humano en la provincia de Tarata*. [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/3232>
- Martínez, A. C. (2019). La teoría del capital humano, fundamento del programa Beca 18. *Investigaciones sociales* (22)40, 319-332. <https://doi.org/10.15381/is.v22i40.15930>
- Mejía, J. H. (2017). *Teoría neopatrimonialista como fundamento epistemológico de la gestión financiera del sector público regional, periodo 2013*. [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/1990>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2025). *Directiva N.º 0005-2025-EF/53.01: Directiva de Programación Multianual de Fondos Públicos para los Recursos Humanos del Sector Público y de la Gestión de Fondos Públicos para los Recursos Humanos del Sector Público*. Aprobada por Resolución Directoral N.º 0007-2025-EF/53.01. Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2369136-1>

- Ministerio de Economía y Finanzas – MEF. (2022). *Guía General de Inversiones: Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones – Invierte.pe*. Dirección General de Programación Multianual de Inversiones.  
<https://www.mef.gob.pe/es/inviertepe>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Lineamientos de gestión del gasto público*. Portal de transparencia MEF. Recuperado de  
[https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=100751&lang=es-ES&view=category&id=655](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100751&lang=es-ES&view=category&id=655)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Presupuesto público y gestión por resultados*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=100751&lang=es-ES&view=category&id=655](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100751&lang=es-ES&view=category&id=655)
- Ministerio de Salud – MINSA. (2020). *Seguro Integral de Salud*. Gob.pe.  
<https://www.gob.pe/sis>
- Muriel, A. F. (2018). La teoría del capital humano, revalorización de la educación: análisis, evolución y críticas de sus postulados. *Reflexiones y Saberes* (8), 1-14.  
<https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/view/971>
- Musgrave, R. A., & Musgrave, P. B. (1989). *Public Finance in Theory and Practice*. McGraw-Hill.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2010). *Decreto Supremo N.º 007-2010-PCM: Aprueban el Texto Único Ordenado de la Normatividad del Servicio Civil*. Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://www.servir.gob.pe/nosotros/marco-legal/normas-de-servir/>

Presupuestal, Á. I. (2021). Cajamarca Asignación y Ejecución Presupuestal. *Reporte Temático N.º 31/2021-2022*. 01-12.

Pyhrr, P. A. (1973). *Zero-Base Budgeting: A Practical Management Tool for Evaluating Expenses*. New York: Wiley.

Ramos, N. S. (2017). *Incidencia de los Proyectos de Inversión Pública en la ejecución presupuestal de la Municipalidad Distrital de Ácora, Períodos 2014 - 2015*. [Tesis de Pregrado, Universidad José Carlos Mariátegui]. Repositorio Institucional.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12819/293>

Resolución de Alcaldía N° 074-2020-A-MPC. Resoluciones de Alcaldía. (2020).  
Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Resolución de Alcaldía N° 119-2018-A-MPC. Resoluciones de Alcaldía. (2018).  
Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Resolución Ejecutiva Regional N.º 254-2019-GR-CAJ/GR. (2019). Gobierno Regional de Cajamarca. Plan Operativo Institucional Multianual 2020, 2021 y 2022.

Robinson, M. (2007). *Performance Budgeting: Linking Funding and Results*. Washington, D.C. International Monetary Fund.

Tamayo, M. T. (2003). *El proceso de la Investigación Científica*. México. EDITORIAL LIMUSA.

Tello, S. T. (2019). *Alineamiento de la inversión pública a la competitividad regional*. [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional Federico Villareal]. Repositorio Institucional.  
<https://hdl.handle.net/20.500.13084/3628>

Torres, J. R., Pibaque M. S. (2023). *Gestión organizacional y el fortalecimiento institucional*.

Digital Publisher.

Torres, L., et al. (2023). *Infraestructura y desarrollo organizacional*.

Tullock, G. (1965). *The Politics of Bureaucracy*. Public Affairs Press.

Schick, A. (1966). *The Road to PPB: The Stages of Budget Reform*. *Public Administration*

*Review*, 26(4), 243-258.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Oxford University Press.

Wildavsky, A. (1964). *The Politics of the Budgetary Process*. Boston: Little, Brown.

## Apéndices


### Apéndice A. Matriz de Consistencia Metodológica

Título de la investigación: LOS COSTOS DE ADAPTACIÓN LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA, EN LA ETAPA 2020 AL 2021						
Investigador (a): Br. Luis Fernando Pereyra Castillo						
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<b>Problema General</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis general</b>	<b>Costos de adaptación laboral</b>	Sueldos y Salarios	- Constantes - Variables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Tipo y Nivel:</b> Aplicada / Descriptiva simple y explicativa</li> <li>- <b>Enfoque:</b> Cuantitativo</li> <li>- <b>Diseño de investigación:</b> No Experimental / Longitudinal</li> <li>- <b>Método de investigación:</b> Descriptivo, Analítico - Sintético</li> <li>- <b>Población:</b> N = 185</li> <li>- <b>Muestra:</b> n = 24</li> <li>- <b>Muestreo:</b> No Probabilístico Intencional</li> <li>- <b>Técnica:</b> Análisis documental, Observación directa</li> <li>- <b>Instrumento:</b></li> </ul>
¿Cuál es la incidencia de los costos de adaptación laboral en la gestión de los proyectos de inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en la etapa 2020 al 2021?	Analizar la incidencia de los costos de adaptación laboral en la gestión de los proyectos de inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en la etapa 2020 al 2021.	Los costos de adaptación laboral tienen una incidencia directa en la gestión de los proyectos de inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en la etapa 2020 al 2021.		Contrato de labores	- Convencionales - Dependientes - Independientes	
				Beneficios del empleado	- Consignación - Compensaciones - Bonificaciones - CTS	
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>		Seguros de empleo	- Primas de seguros - EsSalud - Seguro Integral de Salud	
¿Cómo inciden los costos de adaptación laboral en la seguridad y salud en el trabajo de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en la etapa 2020 al 2021?	Determinar la incidencia de los costos de adaptación laboral en la seguridad y salud en el trabajo de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en la etapa 2020 al 2021.	Los costos de adaptación laboral inciden en la seguridad y salud en el trabajo de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en la etapa 2020 al 2021.	<b>Gestión de proyectos de inversión pública</b>	Seguridad y salud en el trabajo	- Finalidad - Objetivo - Igualdad	

<b>Título de la investigación: LOS COSTOS DE ADAPTACIÓN LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA, EN LA ETAPA 2020 AL 2021</b>						
<b>Investigador (a): Br. Luis Fernando Pereyra Castillo</b>						
¿Cómo inciden los costos de adaptación laboral en la infraestructura y desarrollo de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en la etapa 2020 al 2021?	Determinar la incidencia los costos de adaptación laboral en la infraestructura y desarrollo de los proyectos de inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en la etapa 2020 al 2021.	Los costos de adaptación laboral inciden en la infraestructura y desarrollo de los proyectos de inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en la etapa 2020 al 2021.		Infraestructura y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad</li> <li>- Eficiencia</li> <li>- Eficacia</li> </ul>	Ficha documental, exploración de campo
¿Cómo inciden los costos de adaptación laboral en los recursos humanos de los proyectos de inversión pública en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en la etapa 2020 al 2021?	Determinar la incidencia de los costos de adaptación laboral en los recursos humanos de los proyectos de inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en la etapa 2020 al 2021.	Los costos de adaptación laboral inciden en los recursos humanos de los proyectos de inversión pública de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en la etapa 2020 al 2021.		Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación por desempeño</li> <li>- Horas pactadas por jornal</li> <li>- Obtención de experiencia por área de trabajo</li> </ul>	

## Anexos


**Anexo A.** Solicitud y aprobación de requerimiento para acceso a la información pública otorgada por la Municipalidad Provincial de Cajamarca.



### MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA

OFICINA GENERAL DE GESTIÓN DOCUMENTARIA Y ATENCIÓN AL CIUDADANO  
TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN

"Año De La Recuperación y Consolidación de la Economía Peruana"



---

**INFORME N° 040- 2025- CMDS/AIP- OGGD/AC- MPC**

AL : ING. JORGE LUIS ESCALANTE AGUILAR  
GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA PÚBLICA

DEL : ABG. CARLO MAO DÍAZ SILVA  
RESPONSABLE DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

ASUNTO : Solicita Información

REFERENCIA : Expediente N° 2025011115

FECHA : Cajamarca, 17 de Febrero de 2025

RECEBIDO

17 FEB 2025

467 02

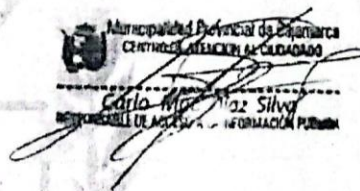
10-25

---

Por el presente remito a su Despacho la solicitud de información presentado por el Sr. LUIS FERNANDO PEREYRA CASTILLO, Contenido en el expediente de la referencia. Para que designe a quien corresponda la ubicación de la información requerida, y luego lo remita al Responsable de Acceso a la información pública dentro del plazo de 04 días hábiles, con la finalidad de cumplir con lo establecido en la ley N° 27927 que modifica la Ley N° 27806 – “Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública” y su Texto único Ordenado de la Ley N° 27806 modificado con Decreto Supremo N° 021-2019-JUS y Decreto Supremo N° 007- 2024- JUS.

Sin otro particular aprovecho la oportunidad para expresarle las muestras de mi mayor consideración y estima personal.

Atentamente;



Municipalidad Provincial de Cajamarca  
CENTRO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO  
RESPONSABLE DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA  
Gerencia de Infraestructura Pública  
Subgerencia de Ejecución de Inversiones

EXPEDIENTE: 467      FECHA: 25 02 25

PASE A: JULIO ALFARO

PARA:

1 SU ATENCIÓN	7 ASESORIA DE PERSONAL
2 URGENTE	8 COORDINACIÓN
3 EVALUAR E INFORMAR	9 PROCESOS DE SELECCIÓN
4 REVISAR Y CONFIRMAR	10 MONITOREO DE GESTIÓN
5 TRAMITE CORRESPONDIENTE	11 MONITOREO DE GESTIÓN
6 DE ACUERDO A DISPOSICIONES PREESTABLECIDAS	12 COORDINACIÓN DE TRÁMITE
	13 ARCHIVO

OBSERVACIONES:

Ing. Juan Enrique Herrera Muñoz  
Su Gerente

Cc

Archivo

Ar. Alameda de los Incas

Cajamarca - Perú

076 602660 - 076 602661

contactenos@municipal.gob.pe



**Anexo B.** Tabla comparativa de proyectos de inversión pública culminados por la Municipalidad Provincial de Cajamarca (período 2020 - 2021).

Nº	Nombre del Proyecto	Monto Ejecutado (S/.)	Avance Físico (%)	Personal Contratado bajo CAS	Incluyó Capacitación Inicial
1	Mejora de vías urbanas en Av. Atahualpa	1,200,000	100%	18	No
2	Implementación de módulos de salud en zonas rurales	850,000	100%	12	No
3	Construcción de sistema de agua potable en sector El Llano	960,000	100%	15	Parcial
4	Mejora del servicio de limpieza pública en la ciudad	550,000	100%	10	No
...	...	...	...	...	...
24	Mejoramiento del sistema de drenaje pluvial sector este	1,300,000	100%	20	Sí

**Nota:** De los 24 proyectos, solo 3 incluyeron capacitación sistemática como parte del proceso de adaptación laboral.

**Anexo C.** Impacto estimado de los costos de adaptación laboral en la Municipalidad Provincial de Cajamarca (período 2020 – 2021).

<b>Categoría</b>	<b>Porcentaje de incidencia estimada (%)</b>	<b>Observaciones clave</b>
Gastos en reentrenamiento	0.5%	Reentrenamientos y/o retroalimentación por rotación y nueva incorporación.
Baja productividad inicial	2.5%	Costo indirecto por curva de capacitación y aprendizaje.
Incremento por contratos temporales	2.0%	Mayor costo por contratos CAS de emergencia.
Supervisión y errores repetitivos	1.0%	Duplicidad de funciones por falta de inducción clara y precisa.
<b>Total estimado</b>	<b>6%</b>	Aumento promedio en el costo total por proyecto.

**Anexo D.** Matriz de análisis documental (resumen por cada variable), período 2020 – 2021.

<b>Fuente Analizada</b>	<b>Variable</b>	<b>Resultados Clave</b>
Portal de Transparencia MEF	Gestión de proyectos	24 proyectos con avance físico-financiero $\geq 95\%$ , pero deficiencias en ejecución
Oficina de Gerencia de Infraestructura Pública y Subgerencia de Ejecución de Inversiones - MPC	Costos de adaptación laboral	Ausencia de desglose específico de CAL en presupuestos PIA-PIM
Reglamento Interno de Trabajo - MPC	Costos de adaptación laboral	No contempla protocolo formal de adaptación en nuevos proyectos
Informe de Control Interno 2021 - MPC	Gestión de proyectos	Recomendación expresa de fortalecer inducción al personal en nuevos proyectos
Encuesta de apoyo a jefe de área y de proyectos (anónima)	Ambos (Costos de adaptación laboral y Gestión de proyectos)	Confirmó improvisación y presión por plazos, sin espacio para adaptación laboral

**Anexo E.** Cronograma de capacitación sugerido para futuros proyectos ejecutados por la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

<b>Etapas del Proyecto</b>	<b>Actividad Propuesta</b>	<b>Duración</b>	<b>Responsable</b>
Inicio (Previo a ejecución)	Inducción sobre seguridad y salud ocupacional	1 semana	Área de Recursos Humanos
Ejecución – 1º Mes	Capacitación técnica en campo (rol específico)	2 semanas	Supervisión Técnica
Ejecución – 1º Trimestre	Evaluación de desempeño y retroalimentación	1 semana	Supervisor directo
Evaluación final	Informe de rendimiento del personal contratado y nivel de calidad de ejecución de proyectos de inversión pública	3 días	Oficina de Gerencia de Infraestructura Pública y Subgerencia de Ejecución de Inversiones