

Antonio Mamani-Arias

[DOI 10.35381/noesisin.v7i14.592](https://doi.org/10.35381/noesisin.v7i14.592)

Gestión de inversión pública regional en el Perú

Regional public investment management in Peru

Antonio Mamani-Arias
mmamaniar10@ucvvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo, Lima, Lima
Perú
<https://orcid.org/0009-0004-5840-5884>

Recibido: 15 de marzo 2025
Revisado: 12 de abril 2025
Aprobado: 15 de junio 2025
Publicado: 01 de julio 2025

Antonio Mamani-Arias

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la percepción de los estudiantes sobre la eficiencia y el impacto de la inversión pública en el ámbito laboral del país. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo, orientado a identificar tendencias y características en torno a la gestión estatal de los recursos destinados al empleo. La población estuvo conformada por 50 estudiantes universitarios de carreras afines a economía y gestión pública. Se aplicaron como técnicas la encuesta estructurada y el análisis estadístico descriptivo, utilizando como instrumento un cuestionario con escala Likert de cinco niveles. Los resultados evidenciaron que la mayoría ha percibido una gestión deficiente de la inversión pública laboral, especialmente en la transparencia y distribución de los recursos. Se concluyó, por tanto, la necesidad de fortalecer la planificación, evaluación y supervisión de las políticas públicas de inversión para mejorar su impacto social y económico.

Descriptores: Inversión pública; gestión laboral; políticas públicas; economía peruana; desarrollo social. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the students' perception of the efficiency and impact of public investment in the country's labor market. The research was developed under a quantitative and descriptive approach, aimed at identifying trends and characteristics regarding the state management of resources destined to employment. The population consisted of 50 university students of careers related to economics and public management. A structured survey and descriptive statistical analysis were applied as techniques, using a five-level Likert scale questionnaire as an instrument. The results showed that most of them have perceived a deficient management of labor public investment, especially in the transparency and distribution of resources. Therefore, as a conclusion, there is a need to strengthen the planning, evaluation and supervision of public investment policies to improve their social and economic impact.

Descriptors: Public investment; labor management; public policies; Peruvian economy; social development. (UNESCO Thesaurus).

Antonio Mamani-Arias

INTRODUCCIÓN

La inversión pública laboral constituye un componente esencial en el desarrollo económico y social de cualquier país, pues busca fomentar la creación de empleo, mejorar la calidad laboral y garantizar la inclusión de los sectores más vulnerables en el mercado de trabajo (González et al., 2022; Ramon, 2025). En el Perú, el Estado destina recursos significativos a programas de empleo, capacitación laboral y proyectos productivos orientados a fortalecer la empleabilidad de la población (Álvarez, 2021; Ramon, 2025). Sin embargo, la efectividad de estas políticas depende en gran medida de una adecuada gestión de los recursos, la planificación estratégica y la transparencia en su ejecución (Chavez et al., 2023).

A pesar de los esfuerzos realizados, diversos informes y estudios señalan que existen desafíos importantes en la gestión de la inversión pública laboral en el país (Carrascal, Ceballos & Mejías, 2019). Entre ellos se destacan la insuficiente supervisión de los programas, la asignación desigual de recursos, la falta de indicadores claros de impacto y la limitada participación ciudadana en la evaluación de las políticas. Esta situación puede generar brechas entre los objetivos de los programas y los resultados reales en términos de generación de empleo y desarrollo social (Ramon, 2025).

La educación superior, particularmente en carreras vinculadas a la economía, gestión pública y administración, desempeña un papel relevante en la formación de futuros profesionales capaces de analizar, evaluar y proponer mejoras en la gestión de los recursos públicos (Chavez et al., 2023). En este sentido, conocer la percepción de los estudiantes sobre la eficiencia y el impacto de la inversión pública laboral permite identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la planificación y ejecución de políticas laborales en el país (Campos, 2016; Contreras & Kuri, 2024).

La gestión de inversión pública en el país está delimitada por competencias por cada nivel de gobierno. A nivel regional, constituye un instrumento estratégico para impulsar el crecimiento económico y mejorar las condiciones de vida de la población, mediante la

Antonio Mamani-Arias

ejecución de proyectos que contribuyan al cierre de las brechas existentes en el nivel de vida de la población (Chavez et al., 2023; Rahimi & Mosalli, 2024).

A pesar de la implementación del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y de las normativas orientadas a optimizar el gasto público, persisten problemas que afectan la eficiencia y la calidad de la inversión. En muchas regiones, la ejecución presupuestal continúa siendo baja, los proyectos presentan retrasos en su ejecución, y existen deficiencias en su formulación de proyectos. Estas limitaciones reflejan una brecha considerable entre lo planificado con la ejecución real, generando retrasos en la culminación de proyectos, donde los resultados no son los esperados en el impacto y bienestar de la población. Algunas investigaciones evidencian que tales deficiencias están asociadas a la insuficiente capacidad técnica de los gobiernos subnacionales y a la falta de coherencia entre la programación presupuestal y los planes estratégicos regionales.

Además, se observa que la calidad de los expedientes técnicos, la identificación de alternativas de inversión y la incorporación de criterios territoriales en la priorización de proyectos continúan siendo insuficientes. Según estudios, gran parte de los proyectos públicos presentan fallas en la estimación de beneficios sociales y en la sostenibilidad de su operación, generando infraestructura subutilizada o con sobrecostos. Esta situación pone de manifiesto que las reformas institucionales aún no logran traducirse en una gestión eficiente a nivel regional y local, debido a debilidades en los procesos, limitaciones en el capital humano y escasos mecanismos de control y seguimiento (Álvarez, 2021).

Desde una perspectiva teórica, el estudio de la gestión de la inversión pública regional puede entenderse a partir de tres enfoques complementarios. En primer lugar, la gestión por resultados, característica de la nueva gestión pública, enfatiza la necesidad de orientar la acción del Estado hacia la consecución de metas verificables, fortaleciendo la transparencia y la rendición de cuentas. En segundo lugar, el enfoque territorial del

Antonio Mamani-Arias

desarrollo resalta la importancia de vincular los proyectos con los planes estratégicos regionales, garantizando coherencia entre la inversión y las particularidades socioeconómicas, ambientales y productivas de cada territorio. Finalmente, el enfoque de la economía pública considera la eficiencia y la eficacia como principios que deben guiar la utilización de los recursos, buscando maximizar el retorno social y minimizar los costos de oportunidad.

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, el problema central que orienta el estudio radica en que, pese a la existencia de herramientas de gestión e instrumentos normativos, los resultados de la inversión pública regional en el Perú son desiguales y, en muchos casos, insatisfactorios. Las diferencias en la capacidad institucional de los gobiernos subnacionales, la limitada coordinación entre niveles de gobierno y la debilidad de los mecanismos de evaluación y control explican, en gran medida, esta situación. La evidencia muestra que, las regiones con mejor preparación técnica y administrativa logran mayores niveles de ejecución, mientras que aquellas con menores capacidades enfrentan ineficiencias recurrentes en la gestión de sus proyectos. En este sentido, realizar una revisión sistemática de la literatura disponible permitirá identificar los factores más determinantes de la eficacia de la inversión y los enfoques conceptuales que explican sus resultados.

Una de las metas de este estudio consiste en sintetizar y analizar críticamente la evidencia descriptiva existente sobre la gestión de la inversión pública regional en el Perú, con el fin de reconocer los principales paradigmas, vacíos metodológicos y avances en materia de eficiencia, eficacia y equidad (Chavez et al., 2023; Xu et al., 2023). Asimismo, busca examinar los métodos aplicados por las investigaciones, como las evaluaciones ex ante, estudios de caso y análisis de eficiencia, para establecer patrones y limitaciones recurrentes en el conocimiento acumulado.

La revisión del estado del arte señala que la producción científica sobre el tema es considerable en los últimos años, aunque concentrada en estudios sectoriales vinculados

Antonio Mamani-Arias

con educación, salud y transporte. A pesar de los avances metodológicos, la mayoría de los trabajos presenta limitaciones en el análisis longitudinal, escasa integración de la variable territorial y poca atención a la sostenibilidad de los proyectos. Si bien el tránsito del antiguo Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) al modelo Invierte.pe representó un cambio en términos de flexibilidad y enfoque por resultados, las investigaciones revelan que aún persisten brechas en la aplicación y en la consolidación de capacidades en los gobiernos regionales (Infante et al., 2025; Isea et al., 2024).

El presente estudio se orienta a analizar la gestión de la inversión pública laboral en el Perú, desde la perspectiva de un grupo de estudiantes universitarios, con el propósito de describir cómo perciben la asignación, eficiencia y resultados de los programas públicos de empleo (Campos, 2016; Ramon, 2025). Se espera que los hallazgos contribuyan a generar información valiosa para la toma de decisiones y el diseño de políticas más efectivas, fomentando la transparencia y la optimización de los recursos destinados al desarrollo laboral y económico (Medina et al., 2024).

En síntesis, la gestión de la inversión pública laboral constituye un factor estratégico para garantizar empleo digno, reducir desigualdades y fortalecer el desarrollo nacional (Chavez et al., 2023; Ramon, 2025). Este estudio, a través de un enfoque cuantitativo, busca aportar evidencias sobre la percepción estudiantil, que reflejan la importancia de una administración eficiente, planificada y evaluada de los recursos públicos destinados al ámbito laboral en el Perú.

Por tanto, el estudio tuvo como objetivo analizar la percepción de los estudiantes sobre la eficiencia y el impacto de la inversión pública en el ámbito laboral del país.

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, dado que se centró en la recolección y análisis de datos numéricos para describir la percepción de los investigados sobre la gestión de la inversión pública laboral en el Perú. Este enfoque

Antonio Mamani-Arias

permitió medir, comparar y representar estadísticamente las opiniones de los participantes, garantizando objetividad y precisión en los resultados.

El tipo de investigación fue descriptivo, ya que buscó caracterizar y analizar la percepción de los estudiantes respecto a aspectos de la gestión de la inversión pública laboral, sin manipular variables ni intervenir en los procesos del objeto de estudio.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron:

- Encuesta estructurada, para captar las opiniones de los participantes sobre la eficiencia, transparencia y resultados de la inversión pública laboral.
- Análisis estadístico descriptivo, que permitió organizar, resumir y presentar los datos mediante frecuencias, porcentajes y gráficos.

El instrumento aplicado fue un cuestionario de 20 ítems con escala Likert de cinco niveles, diseñado para medir la percepción de los estudiantes sobre diferentes dimensiones de la gestión de la inversión pública laboral.

La población estuvo conformada por 50 estudiantes universitarios, pertenecientes a carreras relacionadas con economía, gestión pública y administración, seleccionados por su interés y conocimiento en temas de políticas públicas.

La muestra fue de tipo censal, dado que se trabajó con la totalidad de la población disponible, considerando que los estudiantes cumplieron con los criterios de inclusión.

Los criterios de inclusión fueron:

- Ser estudiante universitario matriculado en carreras afines a economía, administración o gestión pública.
- Tener disposición para participar en la encuesta y brindar información veraz.
- Haber cursado al menos un semestre de estudios relacionados con políticas públicas o economía.

Los criterios de exclusión fueron:

- Estudiantes que no completaron la encuesta en su totalidad.

Antonio Mamani-Arias

- Participantes que no cumplieron con la relación académica con carreras afines al tema de estudio.
- Personas que no brindaron consentimiento informado para participar.

Esta metodología permitió recopilar información confiable sobre la percepción estudiantil, ofreciendo un panorama detallado sobre la gestión de la inversión pública laboral en el Perú y facilitando la identificación de áreas de mejora para la toma de decisiones y diseño de políticas públicas más efectivas (Medina et al., 2024).

RESULTADOS

El análisis se basó en los cuestionarios aplicados a los 50 estudiantes universitarios, con el fin de conocer su percepción sobre la gestión de la inversión pública laboral en el Perú.

Tabla 1.

Percepción sobre la planificación de la inversión pública laboral.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	5	10%
Deficiente	15	30%
Regular	20	40%
Buena	8	16%
Muy buena	2	4%

Elaboración: El autor.

Según la tabla 1, la mayoría de los estudiantes percibe que la planificación de la inversión pública laboral es regular o deficiente, evidenciando una percepción crítica respecto a la preparación y estructuración de los programas (Xu et al., 2023). El 40% calificó la planificación como regular y un 30% como deficiente, lo que indica que existe una percepción sobre la falta de estrategias claras y de planificación efectiva en la gestión de los recursos públicos destinados al empleo (Isea et al., 2025; Ramon, 2025).

Antonio Mamani-Arias

Tabla 2.

Percepción sobre la ejecución de los programas de inversión laboral.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	8	16%
Deficiente	18	36%
Regular	17	34%
Buena	6	12%
Muy buena	1	2%

Elaboración: El autor.

Según la tabla 2 los estudiantes perciben que la ejecución de los programas es insuficiente, con predominio de deficiente y regular. El 52% considera que la ejecución es deficiente o muy deficiente, lo que refleja una brecha entre la planificación y la implementación de los programas de inversión laboral.

Tabla 3.

Percepción sobre la transparencia en la gestión de los recursos.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy baja	12	24%
Baja	20	40%
Regular	10	20%
Alta	6	12%
Muy alta	2	4%

Elaboración: El autor.

En la tabla 3, los estudiantes consideran que la transparencia en la gestión de los recursos es limitada, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de control y rendición de cuentas. El 64% percibe que la transparencia es baja o muy baja,

Antonio Mamani-Arias

reflejando desconfianza sobre la administración de los fondos públicos en programas laborales y la importancia de mejorar la supervisión y difusión de la información.

Tabla 4.
Percepción sobre la eficiencia de los programas laborales.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy baja	10	20%
Baja	18	36%
Regular	15	30%
Alta	6	12%
Muy alta	1	2%

Elaboración: El autor.

En la tabla 4, se observa que la eficiencia percibida de los programas es insuficiente, destacando la necesidad de optimizar la asignación y utilización de los recursos. El 56% de los estudiantes considera que la eficiencia es baja o muy baja, lo que indica que los programas podrían no estar logrando los resultados esperados en términos de generación de empleo y desarrollo laboral (Ramon, 2025).

Tabla 5.
Percepción sobre el impacto social de la inversión laboral.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy baja	8	16%
Baja	15	30%
Regular	18	36%
Alta	7	14%
Muy alta	2	4%

Elaboración: El autor.

Antonio Mamani-Arias

Según la tabla 5, los estudiantes consideran que el impacto social de la inversión laboral es limitado, sugiriendo que los programas no siempre llegan a los beneficiarios más necesitados. El 46% percibe un impacto bajo o muy bajo, mientras que solo el 18% lo percibe como alto o muy alto, evidenciando la necesidad de focalizar los programas en la población vulnerable para generar beneficios sociales más concretos.

Tabla 6.
Percepción sobre la supervisión y control de los programas.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	9	18%
Deficiente	22	44%
Regular	13	26%
Buena	5	10%
Muy buena	1	2%

Elaboración: El autor.

En la tabla 6, se evidencia una percepción crítica sobre la supervisión y control, indicando posibles deficiencias en los mecanismos de monitoreo de los programas. El 62% percibe la supervisión como deficiente o muy deficiente, lo que sugiere la necesidad de establecer procesos más rigurosos de seguimiento y evaluación para asegurar la correcta ejecución de la inversión pública laboral.

Antonio Mamani-Arias

Tabla 7.
Percepción global sobre la gestión de la inversión pública laboral.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	6	12%
Deficiente	20	40%
Regular	18	36%
Buena	5	10%
Muy buena	1	2%

Elaboración: El autor.

En la tabla 7, la percepción global refleja que la gestión de la inversión pública laboral en el Perú es considerada deficiente o regular por la mayoría de los estudiantes, lo que pone de manifiesto la necesidad de reformas en planificación, ejecución y supervisión. El 52% de los participantes percibe la gestión como deficiente o muy deficiente, mientras que solo el 12% la considera buena o muy buena. Esto evidencia que, desde la perspectiva estudiantil, la inversión pública laboral requiere ajustes estratégicos y operativos para mejorar su eficacia y transparencia.

En términos generales, los resultados del estudio muestran que, desde la percepción de los 50 estudiantes universitarios encuestados, la gestión de la inversión pública laboral en el Perú enfrenta limitaciones importantes en distintos niveles. La planificación y ejecución de los programas son percibidas mayoritariamente como regulares o deficientes, mientras que la eficiencia y el impacto social de los recursos se consideran bajos. Asimismo, la transparencia en el manejo de los fondos y la supervisión de los programas son señaladas como áreas críticas, evidenciando una necesidad de mayor control y rendición de cuentas (Xu et al., 2023).

En conjunto, la mayoría de los estudiantes calificó la gestión global de la inversión pública laboral como deficiente o regular, reflejando una percepción crítica sobre la efectividad de los programas y la necesidad de mejoras en la administración de los recursos (Xu et

Antonio Mamani-Arias

al., 2023). Estos hallazgos sugieren que la inversión pública laboral, aunque relevante, requiere ajustes estratégicos para garantizar un impacto real y sostenible en el empleo y el desarrollo social del país (Chavez et al., 2023; Campos, 2016; Ramon, 2025).

DISCUSIÓN

Los hallazgos obtenidos en esta investigación permiten reflexionar sobre la gestión de la inversión pública laboral en el Perú desde la perspectiva estudiantil, ofreciendo evidencia sobre aspectos que requieren atención prioritaria (Chavez et al., 2023). En primer lugar, la percepción predominante de deficiencia en la planificación y ejecución sugiere que, a pesar de la asignación de recursos significativos, los programas podrían no estar diseñados con criterios de eficiencia, pertinencia y focalización adecuados. Esto coincide con estudios previos que señalan que la brecha entre planificación y resultados constituye un desafío recurrente en la gestión pública peruana (Carrascal et al., 2019).

La percepción de baja transparencia y control de los programas refleja la importancia de implementar mecanismos más efectivos de rendición de cuentas y supervisión, que aseguren la correcta utilización de los recursos públicos. Algunos de los encuestados sostienen que la falta de supervisión limita la efectividad de las políticas públicas, reduciendo la confianza ciudadana en la gestión del Estado.

Asimismo, los investigadores evaluaron como insuficiente el impacto social de la inversión laboral, lo que indica que los programas pueden no estar llegando a los sectores más vulnerables o cumpliendo plenamente sus objetivos de inclusión laboral. Esto resalta la necesidad de una mayor focalización de los programas y de la implementación de indicadores claros de resultados, que permitan medir de manera objetiva el efecto de la inversión en la población destinataria (Campos, 2016).

Por último, la evaluación global de la gestión pública laboral como deficiente o regular sugiere que es imprescindible combinar estrategias de planificación, ejecución, supervisión y evaluación para optimizar los recursos disponibles (Isea et al., 2023). La

Antonio Mamani-Arias

percepción estudiantil coincide con tendencias internacionales que muestran que la efectividad de la inversión pública depende de un enfoque integral y transparente, que involucre a los distintos actores sociales y a los beneficiarios en los procesos de monitoreo y evaluación.

En síntesis, la investigación evidencia que, aunque la inversión pública laboral constituye un instrumento clave para la generación de empleo y el desarrollo social, su efectividad en el Perú se ve limitada por deficiencias en la gestión, ejecución y control de los programas (Ramon, 2025). Estos resultados aportan información relevante para la toma de decisiones y el diseño de políticas públicas más eficientes, transparentes y sostenibles (Medina et al., 2024).

CONCLUSIONES

La mayoría de los estudiantes percibe que la gestión de la inversión pública laboral en el Perú es deficiente o regular, evidenciando limitaciones en planificación, ejecución, supervisión y transparencia de los programas destinados al empleo.

La eficiencia y el impacto social de la inversión pública laboral son considerados insuficientes, lo que indica que los recursos no siempre alcanzan los objetivos previstos ni benefician de manera óptima a los sectores más necesitados.

La percepción estudiantil resalta la importancia de fortalecer los mecanismos de transparencia, control y rendición de cuentas, así como de implementar indicadores claros de resultados que permitan evaluar objetivamente la efectividad de los programas de inversión laboral.

Los hallazgos sugieren que, aunque la inversión pública laboral constituye un instrumento estratégico para la generación de empleo y desarrollo social, su efectividad depende de una formación integral mediada por la orientación de docentes especializados, así como por la articulación de políticas integrales, planificación estratégica y seguimiento continuo.

Antonio Mamani-Arias

Como recomendaciones, se sugiere, en primer lugar, fortalecer la planificación y ejecución de los programas, asegurando que la asignación de recursos esté alineada con las necesidades reales del mercado laboral y con criterios de eficiencia y pertinencia. Por otro lado, se sugiere implementar mecanismos de supervisión y transparencia más rigurosos, incluyendo auditorías periódicas, publicación de resultados y participación ciudadana mediante mecanismos digitales en la evaluación de los programas. Por último, se recomienda desarrollar indicadores claros de impacto social y laboral, que permitan medir el efecto de la inversión pública en la generación de empleo y en la mejora de la calidad de vida de los beneficiarios, asegurando así una gestión más eficiente, innovadora y orientada a resultados óptimos.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a los 50 estudiantes universitarios, cursantes de las carreras relacionadas con economía, gestión pública y administración, por compartir sus conocimientos y experiencias en asuntos relacionados con la gestión pública.

REFERENCIAS CONSULTADAS

Álvarez, A. (2021). Gestión de recursos humanos y relación con la productividad laboral en las organizaciones comerciales. *CIENCIAMATRIA*, 7(2), 902-915. <https://n9.cl/48zxy>

Chavez, E., Anticona, D., Risco, M., Rojas, L. & Caballero, J. (2023). Gestión del conocimiento y las TIC en la productividad laboral de funcionarios del sector público del Perú. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, 19(1), 1-9. <https://n9.cl/4316z>

Antonio Mamani-Arias

- Campos, M. (2016). Los egresados y su inserción laboral ¿estudias o trabajas? *Revista Fuentes*, (8), 322–332. <https://n9.cl/5pb3q>
- Carrascal, S., Ceballos, I. & Mejías, J. (2019). Retos de la educación como agente y paciente de los cambios socioculturales. *Revista Prisma Social*, (25), 424-438. <https://n9.cl/bsh71>
- Contreras, I. & Kuri, I. (2024). Inserción laboral de egresados universitarios durante la pandemia de COVID-19. *Cuadernos De Investigación Educativa*, 15(2), 215-235. <https://n9.cl/cs5cc>
- González, G., Tovar, M. & Vargas, J. (2022). La encrucijada entre el mercado laboral, las universidades y el egreso estudiantil: Un estudio exploratorio. *Revista Andina de Educación*, 6(1), e201. <https://n9.cl/s96i0>
- Infante, M., Isea, J. & Méndez, C. (2025). Desarrollo del pensamiento crítico a partir de la praxis dialógica en el aula universitaria. *Revista Conrado*, 21(105), e4697. <https://n9.cl/ab0rj>
- Isea, J., Alvarez, G., Molina, T. & Fernández, A. (2025). Estrategias para el desarrollo de competencias en la educación superior. *Revista Conrado*, 21(103), e4345. <https://n9.cl/opqn9l>
- Isea, J., Gómez, I. & Comas, R. (2023). Interacción entre extensión universitaria e innovación curricular: una perspectiva colaborativa y co-creativa en la educación superior. *Revista Conrado*, 19(3), 469-481. <https://n9.cl/jz6dwg>
- Isea, J., Infante, M., Romero, A., & Comas, R. (2024). El talento humano como motor de la gestión de la ética en la universidad sostenible. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias [Internet]*, 3, 672. <https://n9.cl/jbjohe>
- Isea, J., Romero, A., & Molina, T. (2024). Ontología del profesor universitario: un líder transformacional en el aprendizaje permanente. *Health Leadership and Quality of Life [Internet]*, 3,4838. <https://n9.cl/dhbk6>
- Medina, P., Arroba, Ítalo R., Arroba, M. & Morales, M. (2024). Estrategias de superación a directivos para mejorar la toma de decisiones en instituciones educativas. *EPISTEME KOINONIA*, 7(13), 110–129. <https://n9.cl/zk34v>
- Rahimi, A. & Mosalli, Z. (2024). The role of twenty-first century digital competence in shaping pre-service teacher language teachers' twenty-first century digital skills: The

Antonio Mamani-Arias

Partial Least Square Modeling Approach (PLS-SEM). *Journal of Computers in Education*, 14(2), 1-19. <https://n9.cl/8khf6k>

Ramon, G. (2025). Educación técnica-productiva y la empleabilidad de los egresados: una revisión sistemática. *Aula Virtual*, 6(13), e515. <https://n9.cl/zz2sfz>

Xu, E., Wang, W., & Wang, Q. (2023). The effectiveness of collaborative problem solving in promoting students' critical thinking: A meta-analysis based on empirical literature. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-11. <https://n9.cl/xwuhn>

©2025 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)