

GESTIÓN PÚBLICA Y TOMA DE DECISIONES EN EL PROGRAMA MULTIANUAL DE INVERSIONES



Noemi Mencia-Sanchez
Roger Rivera-Casavilca
Javier Vargas-Martinez
Andrés Ramirez-Laurent
Cesar Quispe-Ayala

DOI: 10.35622/inudi.b.110

Gestión pública y toma de decisiones en el Programa Multianual de Inversiones

DOI: <https://doi.org/10.35622/inudi.b.110>

Noemi Mencia-Sanchez

<https://orcid.org/0000-0001-6726-2855>
noemi.mencia@unh.edu.pe

Roger Rivera-Casavilca

<https://orcid.org/0000-0002-1621-6020>
roger.rivera@unh.edu.pe

Javier Vargas-Martinez

<https://orcid.org/0009-0006-8634-370X>
javier.vargas@unh.edu.pe

Andrés Ramirez-Laurente

<https://orcid.org/0000-0002-2987-9325>
andres.ramirez@unh.edu.pe

Cesar Quispe-Ayala

<https://orcid.org/0000-0002-5117-783X>
cesar.quispe@unh.edu.pe



Gestión pública y toma de decisiones en el Programa Multianual de Inversiones

Autores:

Noemi Gladys Mencia Sanchez

Roger Rivera Casavilca

Javier Pablo Vargas Martinez

Andrés Jesús Ramirez Laurente

Cesar Quispe Ayala

Primera edición digital

Publicado en Puno, septiembre del 2023

ISBN: 978-612-5130-00-6 (PDF)

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2023-08485

Registro de Proyecto Editorial: N° 32101012300478

DOI: <https://doi.org/10.35622/inudi.b.110>

Categoría: Libro resultado de investigación científica

CONSEJO EDITORIAL

Director: Dra. Katia Perez Argollo

Editor Jefe: Lic. Sergio Antonio Flores Vargas

Editores:

Dra. Bethzabe Cotrado Mendoza / Dra. Manuela Daishy Casa Coila / Dr. Edgar Estanislao Mancha Pineda / Dra. Luz Wilfreda Cusi Zamata / MSc. Rebeca Alanoca Gutiérrez / Dr. Wilson Gregorio Sucari Turpo / Dra. Yolanda Lujano Ortega / Dra. Sheyla Lenna Cervantes Alagón / Dra. Dometila Mamani Jilaja / Dr. Peregrino Melinton Lopez Paz / Dra. Nina Eleonor Vizcarra Herles / Mg. Lourdes Antonieta López Cueva / Dr. Carlos Alfredo Castro Quispe / Dr. Edgar Darío Callohuanca Avalos / Dra. Diana Águeda Vargas Velásquez / MSc. Yésica Dominga Díaz Vilcanqui / Dra. Tania Carola Padilla Cáceres / Patty Samanta Aza Suaña / Lic. Leydi Gabriela Ramos Ramos.

Diseño de portada: Leydi Ramos

Corrección de estilo: Antonio Flores

Editorial: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.

Urb. Ciudad Jardín Mz. B3 Lt. 2, Puno – Perú

RUC: 20608044818

Email : editorial@inudi.edu.pe / info@inudi.edu.pe

Teléfono: +51 973668341

Sitio web: <https://editorial.inudi.edu.pe>

Publicado en Perú / Posted in Peru



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución 4.0.

Evaluación de contenido: Esta obra ha sido evaluada por pares doble ciego, aprobada por el Consejo Editorial del Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú y editada bajo procedimientos que garantizan su normalización.

Los autores son moral y legalmente responsables de la información expresada en este libro, así como del respeto a los derechos de autor; por lo tanto, no comprometen en ningún sentido a la editorial.

Declaración conflictos de interés:

Los autores de esta publicación declaran la inexistencia de conflictos de interés de cualquier índole con instituciones o asociaciones comerciales.

Financiamiento:

Publicación autofinanciada.

Información adicional:

Este libro es resultado de la investigación “Gestión Pública de Proyectos y Decisiones de Gestores PMI del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018” presentada a la Universidad Nacional de Huancavelica.



Director Ejecutivo

Dr. Wilson Gregorio Sucari Turpo

Director Académico

Lic. Sergio Antonio Flores Vargas

Director de Investigación

Dr. Pedro Carlos Huayanca Medina

Director de Innovación y Transferencia Tecnológica

Ing. Erika Romero Santisteban

Revisores Pares Externos

Se encuentra en el siguiente enlace:

<https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/about/editorialTeam>



EDITORIAL INSTITUTO UNIVERSITARIO DE INNOVACIÓN
CIENCIA Y TECNOLOGÍA INUDI PERÚ S.A.C.

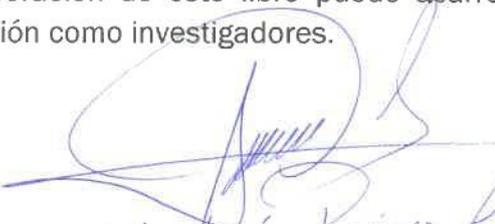
— INDEXADA EN DOAB, DIALNET, WORLDCAT, JISC, REDIB, SCILIT, OPENDOAR, SHERPA/ROMEO—
CÓD. DE SELLO EDITORIAL.: 978-612-48813

DECLARACIÓN JURADA

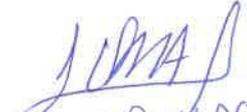
Nosotros, los abajo firmantes, en calidad de autores de la investigación científica titulada **"Gestión pública y toma de decisiones en el Programa Multianual de Inversiones"**, que será publicada en la Editorial Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú, hacemos constar mediante la presente declaración jurada lo siguiente:

- Declaramos que el libro es el resultado de una investigación científica realizada bajo nuestra dirección y supervisión, y que todo el contenido del mismo es fruto de nuestro trabajo original y creativo.
- Afirmamos que todas las ideas, teorías, conceptos, metodologías, resultados, conclusiones y cualquier otro contenido expresado en el libro son producto de nuestra autoría y están respaldados por los hallazgos obtenidos en la investigación, así como por la rigurosidad científica empleada en el proceso.
- Dejamos constancia que no hemos incurrido en plagio, es decir, no hemos copiado ni utilizado sin atribución adecuada ninguna obra, trabajo o investigación de terceros que pudiera comprometer la originalidad de los contenidos aquí presentados.
- Garantizamos que cualquier cita, referencia o mención a trabajos, publicaciones o aportes de otros autores ha sido adecuadamente reconocida y citada en el texto y en la bibliografía del libro, siguiendo las normas y prácticas aceptadas en el ámbito académico y científico.
- Nos comprometemos a asumir la responsabilidad de cualquier controversia que pudiera surgir relacionada con la originalidad del contenido presentado en este libro y a colaborar con el Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú para resolver cualquier inquietud al respecto.
- Autorizamos al Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú a publicar y distribuir el libro bajo los términos y condiciones que se acuerden, manteniendo siempre los créditos y reconocimientos a nuestra autoría.
- Reconocemos que cualquier incumplimiento de estas declaraciones o de los principios éticos y académicos en la elaboración de este libro puede acarrear consecuencias legales y afectar nuestra reputación como investigadores.


Noemi Glodys MENCIA SANCHEZ
DNI: 45435912


Andrés Felipe Ramírez Laurente
DNI: 19823269.


JAVIER PABLO VARGAS MARTÍNEZ
DNI: 42339308


Cesar Quispe Ayala
09654403


ROGER RIVERA
CASAVILCA
41694387.

EDITORIAL INSTITUTO UNIVERSITARIO DE INNOVACIÓN
CIENCIA Y TECNOLOGÍA INUDI PERÚ S.A.C.

— INDEXADA EN DOAB, DIALNET, WORLDCAT, JISC, REDIB, SCILIT, OPENDOAR, SHERPA/ROMEO—
CÓD. DE SELLO EDITORIAL.: 978-612-48813

CONSTANCIA

de reporte de similitud

Yo, **Sergio Antonio Flores Vargas** en calidad de Editor Jefe del Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú, hago constar que el libro titulado **“Gestión pública y toma de decisiones en el Programa Multianual de Inversiones”** con ISBN 978-612-5130-00-6, presentado por los autores **Noemi Gladys Mencia Sanchez, Roger Rivera Casavilca, Javier Pablo Vargas Martinez, Andrés Jesús Ramirez Laurente, Cesar Quispe Ayala** ha sido sometido a una revisión exhaustiva con el objetivo de verificar la originalidad de su contenido y detectar posibles similitudes con otras fuentes, ya sean publicaciones académicas, trabajos científicos u otras obras con derechos de autor.

El informe de similitud generado por el software Turnitin arrojó los siguientes resultados:

- El porcentaje total de similitud del libro es de **18%** el cual está dentro de los límites establecidos por las políticas de originalidad de nuestra institución para trabajos de investigación.

Se expide la presente para fines que los autores crean por convenientes

Dado en Puno – Perú, 15/09/2023 11:39:45



Firmado digitalmente por FLORES
VARGAS SERGIO ANTONIO FIR
72919423 hard
Motivo: En señal de conformidad
Fecha: 15.09.2023 11:40:58 -05:00

Lic. **SERGIO ANTONIO FLORES VARGAS**
Editor Jefe

EDITORIAL INSTITUTO UNIVERSITARIO DE INNOVACIÓN
CIENCIA Y TECNOLOGÍA INUDI PERÚ S.A.C.

— INDEXADA EN DOAB, DIALNET, WORLDCAT, JISC, REDIB, SCILIT, OPENDOAR, SHERPA/ROMEO—
CÓD. DE SELLO EDITORIAL.: 978-612-48813

CONSTANCIA

de revisión por el Comité de Ética

Yo, Lic. **Leydi Gabriela Ramos Ramos** en calidad de Presidente del Comité de Ética del Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú, hago constar que el Comité de Ética de Publicación de "**Libro resultado de investigación científica**", ha evaluado el proceso de publicación del libro titulado "**Gestión pública y toma de decisiones en el Programa Multianual de Inversiones**", presentado por los autores **Noemi Gladys Mencia Sanchez, Roger Rivera Casavilca, Javier Pablo Vargas Martinez, Andrés Jesús Ramirez Laurente, Cesar Quispe Ayala** y ha determinado que dicho proceso cumple con los principios éticos y las normas establecidas para la publicación de investigaciones científicas.

Esta constancia se otorga con el propósito de certificar que el libro en referencia ha sido evaluado conforme a los principios éticos y las normas de publicación establecidas por nuestro instituto, y que cumple con los requisitos para ser divulgado como "**Libro resultado de Investigación Científica**".

Se expide la presente para fines que los autores crean por conveniente.

Dado en Puno – Perú, 14/09/2023 14:42:44



Firmado digitalmente por RAMOS
RAMOS LEYDI GABRIELA FIR
70940654 hard
Fecha: 2023.09.15 11:07:15 -05'00'
Versión de Adobe Acrobat Reader:
2023.006.20320

Lic. LEYDI GABRIELA RAMOS RAMOS
Presidente del Comité de Ética

Contenido

SINOPSIS.....	9
ABSTRACT.....	10
PRÓLOGO.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12

CAPÍTULO I

GESTIÓN PÚBLICA DE PROYECTOS

1.1 Gestión.....	17
1.1.1 Gestión pública	18
1.1.2 La Nueva Gestión Pública (NGP)	20
1.2 Proyecto.....	21
1.3 Gestión de proyectos.....	26
1.3.1 Clasificación de proyectos de acuerdo a su gestión	29
1.3.2 Gerencia de proyectos	32
1.3.3 Procesos en la gestión de proyectos.....	35

CAPÍTULO II

DECISIONES DE GESTORES PMI

2.1 Director o gestor de proyectos.....	39
2.2 Habilidades del director o gestor proyectos.....	41
2.3 Liderazgo	44
2.4 Liderazgo en proyectos.....	48
2.5 Decisiones de gestión PMI.....	51
2.6 Programación Multianual de Inversiones.....	55

CAPÍTULO III

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Título de la investigación	61
3.2 Razones de la investigación	61
3.3 Objetivo de la investigación.....	64
3.4 Método, diseño y tipo de investigación	64
3.5 Consideraciones éticas	67
3.6 Resultados de la investigación.....	68
3.7 Discusión de resultados.....	72

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones	77
4.2 Recomendaciones	78
4.3 Reflexiones.....	79
BIBLIOGRAFÍA.....	81
ANEXOS.....	85

|

SINOPSIS

El libro corresponde a una adaptación de una investigación presentada a la Universidad Nacional de Huancavelica, cuyo objetivo fue determinar cómo se vincula la gestión pública de los proyectos de inversión con las decisiones de los gerentes del Gobierno Regional de Huancavelica (Perú - 2018). El enfoque del estudio es cuantitativo, de tipo correlacional. La población incluye 30 ejecutivos, subdirectores, directores y asesores. Se han aplicado herramientas diseñadas para este fin; 1 cuestionario cerrado con 18 ítems sobre gestión de proyectos públicos y 1 cuestionario con 18 ítems sobre decisiones de los directivos. El instrumento fue validado mediante juicio de expertos. El resultado fue un coeficiente de correlación de Spearman de 0.407, lo que se traduce como una relación directa y media entre la gestión pública de proyectos y las decisiones de los gerentes de la mencionada institución, esto sugiere que mientras más acertadas sean las decisiones de los gerentes, mejor será la gestión de proyectos de inversión pública en el marco del PMI.

Palabras clave: gestión de proyectos, gestión de pública, PMI, toma de decisiones.

ABSTRACT

The book corresponds to an adaptation of a research presented to the Universidad Nacional de Huancavelica, whose objective was to determine how public project management is linked to the decisions of the managers of the Regional Government of Huancavelica (Peru - 2018). The study's approach is quantitative and correlational. The population includes 30 executives, deputy directors, directors, and advisors. Tools designed for this purpose were applied: one closed questionnaire with 18 items on public project management and one questionnaire with 18 items on managerial decisions. The instrument was validated through expert judgment. The result was a Spearman correlation coefficient of 0.407, which translates to a direct and moderate relationship between public project management and the decisions of the managers of the mentioned institution. This suggests that the more accurate the managers' decisions are, the better the management of public investment projects within the framework of the PMI.

Keywords: Project management, public management, PMI, decision-making.

PRÓLOGO

El presente trabajo titulado " Gestión pública y toma de decisiones en el Programa Multianual de Inversiones" representa una manifestación clara del esfuerzo colaborativo de los miembros involucrados, y ciertamente, un interés académico que pone de manifiesto la situación actual de la gestión en nuestro país y región. El propósito fundamental de esta investigación es profundizar en la comprensión de cómo se entrelaza la gestión de proyectos públicos con las decisiones tomadas por los líderes del gobierno regional de Huancavelica, Perú.

Para llevar a cabo este estudio, se aplicó un enfoque comparativo que permitió analizar de manera detallada la relación entre estos dos elementos críticos. Para recopilar datos significativos, se emplearon dos instrumentos específicos. Ambos cuestionarios se diseñaron meticulosamente para capturar percepciones y evaluaciones detalladas. Los participantes se les proporcionó una escala de respuesta con cinco criterios: desde "malo" hasta "excelente", lo que permitió una evaluación precisa y objetiva de la gestión y las decisiones.

Este estudio se erige como una valiosa contribución a nuestra comprensión de cómo la gestión pública y las decisiones de los líderes se relacionan en el contexto específico del PMI de Huancavelica en el periodo 2018. Los resultados arrojados por este análisis prometen proporcionar información crucial para la mejora de la toma de decisiones y la gestión eficiente de proyectos públicos en el futuro.

INTRODUCCIÓN

La gestión pública y los proyectos de inversión pública son pilares fundamentales para el desarrollo de regiones y provincias, ya que a través de la inversión se logra la creación de infraestructura, la mejora de servicios, la atención a las necesidades de la población y la revalorización de los territorios intervenidos.

En el caso específico de Huancavelica, se ha constatado que el Gobierno Regional no ha sido capaz de satisfacer las demandas de la población. Esto se atribuye a una serie de problemas, entre los que destacan comportamientos éticos cuestionables en su trato con la comunidad como entidad pública. Es evidente que esta problemática opera como una señal de alarma altamente efectiva, lo que lleva a la obtención de resultados insatisfactorios.

Esto se debe, en gran medida, a la falta de respeto por las políticas funcionales e institucionales destinadas a garantizar un control adecuado de la gestión de proyectos. Este incumplimiento provoca el archivo o la no ejecución de muchos proyectos, a pesar de haber sido previamente aprobados. Además, algunos proyectos se ven obstaculizados por cuestiones técnicas, la falta de requisitos normativos o la influencia de factores políticos predominantes.

La necesidad de abordar y solucionar estos desafíos se vuelve evidente para garantizar que la inversión pública se traduzca en beneficios tangibles para la comunidad de Huancavelica y que los recursos se utilicen de manera eficiente y efectiva para el desarrollo de la región.

En la actualidad, las instituciones públicas enfrentan una vulnerabilidad significativa debido a la falta de comprensión de las políticas gubernamentales. Se observa que las políticas que estas instituciones consideran no son altamente productivas, ya que tienden a ofrecer servicios convencionales y tradicionales que no cumplen con los objetivos deseados. Esta situación impide abordar de manera efectiva los problemas que aquejan a esta región.

Existen estudios que demuestran herramientas y/o metodologías efectivas para mejorar las prácticas en gestión pública de proyectos. Tales son como el PMBOK (Ameijide, 2016) o el desarrollo de una Oficina Institucional de Gestión Institucional. Estas pautas ofrecen un conjunto de principios y prácticas ampliamente reconocidos y aceptados para la gestión de proyectos. Sin embargo, no constituyen una metodología específica en sí misma; más bien, deben ser personalizadas a partir de la base de procesos organizativos existentes y adaptadas de acuerdo al alcance del proyecto que se pretende llevar a cabo (PMI, 2017).

Moreno et al. (2018) destacan que la aplicación de las prácticas incluidas en las directrices del PMBOK facilita la planificación de proyectos de manera integral y abarcadora. Esto significa que, durante la fase de implementación, se puede definir y controlar el progreso de manera detallada, lo que, a su vez, incrementa significativamente las probabilidades de alcanzar el éxito.

Perspectivas como las de Robbins y Coutler (2010) expresan que la funcionalidad de los proyectos se mide a partir del análisis de las oportunidades de mejora, es evidente que los esfuerzos pueden enfocarse de manera efectiva en la implementación de una gestión de proyectos adecuada en un determinado departamento. Se llega a la conclusión de que el nivel de conocimiento de los empleados en el ámbito de la gestión de proyectos tiene un impacto directo en el desarrollo y, por lo tanto, en los resultados de los proyectos. Wallace y Roberts (2014) en cambio, resaltan más la necesidad de planes operativos, planes de trabajo y las actividades de gestión para el desarrollo de proyectos.

Fantova (2005) llega a la conclusión de que no se ha establecido un enfoque sistemático para examinar los múltiples componentes involucrados en la gestión de proyectos, a pesar de la presencia de un conjunto de profesionales organizacionales que se dedican a proyectos en la compleja estructura del estado.

Del mismo modo, se resaltan la intervención de otros factores en el éxito de la gestión de proyectos como la participación ciudadana a partir de la formulación de políticas públicas (especialmente culturales y sociales) (Project Management Institute, 2017).

También se incluye el liderazgo de los funcionarios como rol clave para el cierre de brechas, ya que este liderazgo permite un mejor funcionamiento de las áreas de administrativos, recursos humanos, compras y contrataciones, tesorería, crédito público y contabilidad, orientando su funcionamiento a un cumplimiento eficiente de los objetivos de un determinado proyecto (Felcman, 2015).

Por su parte, Hidalgo Euribe (2015) resalta la inclusión de estándares medioambientales y de seguridad en todo el proceso de ejecución de proyectos. Además, busca incluir la identidad organizacional y la composición del equipo de trabajo como factor de éxito en el desarrollo de un proyecto. Finalmente, Fantova (2005) propone incluir un Sistema de Evaluación del Desempeño en el Programa Anual de Evaluación (PAE) para el control y evaluación de proyectos.

Dentro de los estudios a nivel nacional, Espejo (2013) señala que en el contexto peruano se observan importantes deficiencias en los proyectos de infraestructura. Esto es especialmente notable si consideramos los avances tecnológicos en la industria. El autor argumenta que una gestión de proyectos que se apoye en una metodología claramente definida puede aumentar significativamente las posibilidades de alcanzar los objetivos del proyecto.

Como soluciones a estas deficiencias, Enciso Navarro (2014) propone toda una reforma y modernización de la gestión pública, sugiriendo que un proceso de modernización tendría un el aumento del valor público. Se enfatiza que las mejoras deben estar de acuerdo con las normas y políticas establecidas por el estado.

Entre otros factores relevantes hallados está el grado de planificación y experiencia de los responsables de los proyectos, la gestión de adquisiciones, calidad y gestión de recursos humanos los mecanismos de control y seguimiento de actividades y el cumplimiento normativo que involucra la intervención del proyecto (Kerzner, 2003).

En este sentido, Escalante Ampuero (2016) argumenta que las estructuras políticas y de gobierno municipal en el Perú presentan deficiencias notables. Estas deficiencias se derivan de una inconsistencia entre los poderes exclusivos declarados y la realidad de su funcionamiento cotidiano. La conclusión a la que llega es que esta gestión pública inadecuada ejerce una influencia significativa en la aplicación de indicadores de desempeño en los municipios provinciales. Esto se refleja en limitaciones en la implementación y en la aplicación de indicadores de desempeño insuficientes.

En tal razón, el desarrollo metodológico de este trabajo de investigación está organizado en cuatro capítulos:

En primer capítulo abarcó todo el bagaje teórico correspondiente a la variable gestión pública de proyectos.

El segundo capítulo desarrolló las teorías de la toma de decisiones en los gestores alineados al PMI.

El tercer capítulo contempla el desarrollo de la investigación, incluyendo los métodos, unidades de análisis, resultados y la discusión de los mismos.

El cuarto capítulo realiza las conclusiones, reflexiones y recomendaciones en función de los resultados del estudio para la comunidad científica y grupos de interés.

CAPÍTULO I

GESTIÓN PÚBLICA DE PROYECTOS

1.1 Gestión

El término “gestión” se origina en la raíz "gesto", que tiene su raíz en el latín "gestus", significando predisposición, gesto o postura corporal. Esta palabra se deriva de "genere", cuyo significado es “llevar a cabo o ejecutar acciones”. La palabra gestión proviene de "gestio-onis", que se entiende como la acción de llevar a cabo actividades. Algunas palabras relacionadas incluyen gestionar, gestor y administrador. Estos términos están conectados etimológicamente a la realización y ejecución de actividades (Ropa-Carrión & Alama-Flores, 2022).

Gestión, desde su origen etimológico, se refiere a la realización de acciones diligentes, la dirección, guía y conducción de un grupo de individuos hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos por organizaciones o empresas. Implica la ejecución de un conjunto de acciones estratégicas, las cuales son previamente definidas en colaboración con la comunidad de colaboradores, con el propósito de alcanzar la visión y metas de las organizaciones.

Gestión se refiere a una agrupación de acciones estratégicas implementadas con el propósito de lograr un objetivo específico o alcanzar una meta determinada. Estas acciones pueden abarcar diversas áreas, como planificación, organización, coordinación y control, y se aplican en una variedad de contextos. En la gestión, se emplean recursos y se siguen procesos con el fin de optimizar la eficiencia y la efectividad en la consecución de los resultados deseados (Larrarte, 2018).

Según Ropa-Carrión y Alama-Flores (2022), la gestión, en un enfoque más amplio, amplía la visión de las organizaciones al considerar cómo el entorno afecta sus resultados. Esto implica el estudio del comportamiento humano en el contexto organizacional, abordando aspectos como capacidades, habilidades, destrezas, motivaciones y valores éticos en el trabajo, especialmente en lo que respecta a los procesos de liderazgo. Además, la gestión se relaciona con la formalización de prácticas, procedimientos y normativas que son fundamentales para alcanzar los objetivos de la organización. En resumen, la gestión es una disciplina que considera tanto factores internos como externos para impulsar el éxito organizacional.

La gestión implica la ejecución de tareas y responsabilidades destinadas a alcanzar un objetivo Según Fantova Azcoaga (2005), los principios teóricos de la gestión incluyen proporcionar los recursos necesarios para el logro de dicho objetivo, coordinar las actividades y las interacciones relacionadas, y asumir la responsabilidad ante todas las partes interesadas en los resultados que se espera que el proceso genere.

Una de las cuestiones más importantes para la gestión es saber la razón fundamental de que es lo que se quiere lograr.

1.1.1 Gestión pública

Con el objetivo de acercar al lector al concepto de gestión pública, resulta relevante destacar que el funcionamiento del Estado se sustenta en la ejecución de sus funciones. Este proceso implica la realización de una amplia variedad de actividades, operaciones y tareas que demandan una actuación competente en los ámbitos jurídico, político y técnico. Estas responsabilidades son asumidas por el Estado como una entidad legal de derecho público y se llevan a cabo a través de los órganos que conforman la Administración Pública, abarcando tanto niveles nacionales, regionales como locales.

El Estado, en su doble rol como entidad gobernante y administrativa, logra cumplir sus objetivos, competencias y funciones a través de sus órganos legales, los cuales conforman una estructura especial. Este conjunto de técnicas y procedimientos se utilizan para poner en funcionamiento al Estado (IDEA, 2009).

Páramo et al. (2017) ofrece una definición de gestión pública que resalta su alcance abarcador. Esta definición engloba tanto los espacios institucionales como los procesos a través de los cuales el Estado desarrolla la formulación y ejecución de políticas, la provisión de bienes y servicios, así como la aplicación de regulaciones. Todo este conjunto de actividades tiene como objetivo principal cumplir con las funciones estatales.

Para Escalante Ampuero (2016) la gestión pública desempeña un papel fundamental en el fortalecimiento y eficiencia de las organizaciones estatales, haciendo uso de diversas herramientas y modelos de administración.

La gestión pública engloba el conjunto de actividades que las entidades gubernamentales realizan con el propósito de alcanzar sus metas y objetivos, los cuales están alineados con las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. En ocasiones, se han utilizado los términos “administración pública” y “gestión pública” como sinónimos. No obstante, es importante señalar que, de acuerdo a las leyes peruanas, estos términos son diferentes. La administración pública abarca a las entidades que desempeñan un papel de interés público, especialmente en la entrega de servicios y en la supervisión de comportamientos e intereses en la sociedad, en el mercado, y dentro del Estado y sus instituciones (IDEA, 2009). Puede afirmarse que la relevancia de la administración como disciplina radica en su contribución al funcionamiento efectivo, eficiente y eficaz de las organizaciones públicas. Esto, a su vez, crea un entorno propicio para que los ciudadanos se beneficien de una gestión efectiva por parte de sus autoridades y las instituciones que representan al Estado peruano (Escalante Ampuero, 2016).

Cuando combinamos estos dos conceptos, que en su esencia involucran dos aspectos que impulsan la acción gubernamental y estatal, podemos describir la gestión pública como el conjunto de estructuras organizativas y procedimientos mediante los cuales el Estado implementa políticas, suministra bienes y servicios, y hace cumplir regulaciones con el fin de llevar a cabo sus funciones.

La gestión pública se concentra en la utilización de los recursos apropiados para lograr un objetivo colectivo. La acción pública se desenvuelve en múltiples dimensiones que operan de manera simultánea. Estas dimensiones incluyen las relaciones de poder que surgen entre los diferentes grupos sociales que interactúan en instituciones específicas, siendo su análisis una responsabilidad compartida entre la Ciencia Política y la Sociología (IDEA, 2009).

1.1.2 La Nueva Gestión Pública (NGP)

Las iniciativas que abarcaron una amplia gama de medidas, desde la implementación de políticas de austeridad fiscal hasta la exploración de nuevas formas de prestar servicios (como la privatización) se dieron en respuesta a las crisis fiscales (que se dieron desde la década de 1970); con el fin de lograr una administración pública más eficiente y económica.

El término "Nueva Gestión Pública (NGP)" fue utilizado de manera sistemática por primera vez por Christopher Hood en 1989, durante sus críticas a las reformas administrativas implementadas en Gran Bretaña en ese período. Además, Peter Aucoin también lo empleó en 1990 (Chica Velez, 2011).

Con el propósito de elevar la eficacia del sector público, se propusieron estrategias como mejorar la transparencia y rendición de cuentas, reestructurar la burocracia, simplificar procedimientos administrativos y, en algunos contextos nacionales, fomentar la descentralización para acercar la toma de decisiones a los ciudadanos. Estos enfoques se enfocaron principalmente en la aplicación de principios económicos para abordar los desafíos que enfrentaba el sector público. Este enfoque se conoció como la "Nueva Gestión Pública (NGP)" (Llanos Cabanillas, 2005).

De acuerdo a Escalante Ampuero (2016) la NGP se distancia de la tradicional racionalidad burocrática que históricamente caracterizó a la Administración Pública. Este enfoque introduce una nueva racionalidad inspirada en el ámbito privado. Su objetivo principal es transformar las relaciones tanto entre individuos como entre organizaciones, y esto se refleja en la cultura de estas instituciones. El cambio abarca roles, percepciones, conceptos, símbolos, valores, actitudes, emociones y la dinámica organizacional en su conjunto. Esta transformación se basa en la adopción de un modelo empresarial en la gestión del sector público, buscando crear una cultura organizacional que se alinee con la lógica empresarial y los principios de los negocios privados, incluso dentro de las estructuras gubernamentales.

La NGP busca principalmente satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una gestión gubernamental altamente eficiente y efectiva. Para lograr esto, se enfoca en mejorar la calidad de los servicios y promover la transparencia tanto en la planificación como en los resultados, además de fomentar la participación ciudadana. La NGP representa un nuevo paradigma que guía la transformación de la organización y la gestión en el sector público al incorporar aspectos de la lógica privada en su estructura (IDEA, 2009).

Sus fundamentos son:

- El desarrollo de políticas de desarrollo y gestión basadas en una formulación estratégica.
- La transición gradual de un modelo burocrático hacia una gestión centrada en resultados.
- La creación de valor público como objetivo principal.
- El fortalecimiento de las instituciones y una configuración adecuada del Estado.
- La mejora de los indicadores macroeconómicos y la promoción de la equidad social.

Con este nuevo enfoque, se pretende eliminar la burocracia en la gestión pública, ya que esta se asocia con aspectos negativos como la ineficiencia y las crisis (Cruz & Díaz, 2020).

1.2 Proyecto

A lo largo de nuestra vida, nos involucramos en una variedad de proyectos que abarcan desde el momento en que nacemos hasta que fallecemos. Estos proyectos personales pueden incluir la educación escolar, el matrimonio, la crianza de los hijos, entre otros. Es importante destacar que cada uno de estos proyectos sigue un ciclo de vida que consta de etapas específicas que nos proponemos alcanzar en un período de tiempo determinado y de manera secuencial.

En la actualidad, los proyectos han adquirido una gran relevancia debido a sus diversas aplicaciones en diversas disciplinas. Por esta razón, muchas personas encuentran un interés genuino en el estudio y comprensión de esta metodología.

Según Moreno Monsalve et al. (2018) un proyecto se puede conceptualizar como un conjunto de tareas dirigidas hacia la consecución de un objetivo concreto. Diversos autores han tratado este concepto, incorporando en sus definiciones aspectos esenciales de esta disciplina, como el factor temporal, el alcance del proyecto y los recursos involucrados en su ejecución.

Por otra parte, Lledó y Rivarola (2007) consideran a un proyecto como un desafío de duración limitada que se emprende con el propósito de desarrollar un producto o servicio único. Todo proyecto tiene un resultado específico deseado, un plazo de tiempo establecido y un presupuesto definido. El producto o servicio resultante del proyecto es distinto de cualquier cosa previamente existente.

Para Wallace y Roberts (2014) un proyecto se define como un conjunto de actividades dirigidas hacia un objetivo específico. Desde una perspectiva integral, se considera que un proyecto es un sistema multifacético inmerso en un entorno dinámico y que las condiciones internas y externas cambian continuamente durante su desarrollo.

En este apartado es pertinente mencionar que el *Project Management Institute* (PMI) es una organización sin fines de lucro establecida en 1969 en los Estados Unidos. Su principal objetivo es promover y desarrollar la disciplina de la administración y dirección de proyectos, y en su labor, busca reunir a profesionales relacionados con la gestión de proyectos

Una de las contribuciones más reconocidas del PMI es la "Guía del PMBOK" (*Project Management Body of Knowledge*), una referencia ampliamente famosa y respetada en el campo de la gestión de proyectos. Esta guía reúne las mejores

prácticas en la disciplina y ofrece herramientas y técnicas que pueden aplicarse en diversos tipos de proyectos.

Siguiendo la ilación del párrafo anterior, el *Project Management Institute* (PMI, 2021a), considera al proyecto como un esfuerzo temporal destinado a crear un producto, servicio o resultado exclusivo. Su carácter temporal implica un inicio y un fin definidos para el trabajo del proyecto o para una fase particular del mismo. Estos proyectos pueden operar de forma independiente o formar parte de un programa o conjunto más amplio de proyectos; y desde una perspectiva holística, como una entidad polifacética que opera en un entorno dinámico y muestra las características propias de un sistema. Los equipos de proyecto deben adoptar esta visión integral, reconociendo al proyecto como un sistema que cuenta con sus propios componentes funcionales.

Según Baca (2013), un proyecto representa la búsqueda de una solución ingeniosa para resolver un problema planteado y abordar una necesidad humana específica. En este contexto, pueden surgir diversas propuestas con diferentes niveles de inversión, tecnologías y metodologías, todas orientadas a satisfacer las diversas necesidades de la sociedad, como la educación, la alimentación, la salud, el medio ambiente, la cultura y otros aspectos. De acuerdo con Fantova Azcoaga (2005), se denomina proyecto debido a su carácter temporal, ya que la premisa fundamental es llevarlo a cabo y desarrollarlo en un período específico, durante el cual se trabaja en su ejecución y se obtienen resultados concretos. Asimismo, un proyecto posee un punto de inicio y se le asigna una fecha prevista de conclusión.

De acuerdo a Portocarrero Chávez (2005) sostiene que un proyecto es la respuesta inteligente a una necesidad crítica identificada en una empresa o institución en un país. Este esfuerzo es de naturaleza temporal y está destinado a crear un producto o servicio único. De manera fundamental, un proyecto posee un inicio y una conclusión definida, y se caracteriza por ser distintivo y discernible en comparación con otros productos o servicios equivalentes. Además, un proyecto puede abarcar una unidad de trabajo o negocio y

trascender los límites de la organización en función del contexto social en el que se desarrolla.

Del mismo modo Sapag Chain et al. (2014) menciona que un proyecto tiene como principal característica ser la búsqueda de una solución inteligente a un problema o necesidad humana específica. Independientemente de la idea, inversión, metodología o tecnología involucrada, su objetivo fundamental es abordar las necesidades humanas de manera coherente. En otras palabras, los proyectos surgen como respuesta a la identificación de problemas, necesidades o oportunidades, como la sustitución de tecnología obsoleta, la introducción de nuevos canales de comercialización como el comercio electrónico o la satisfacción de una demanda insatisfecha. Estas iniciativas suelen centrarse en resolver problemas o necesidades de terceros y pueden involucrar la innovación en tecnologías de la información.

A medida que los proyectos avanzan, las condiciones tanto internas como externas experimentan cambios constantes. Un solo cambio puede desencadenar múltiples repercusiones. Tomemos, por ejemplo, un proyecto de construcción a gran escala: una modificación en los requisitos puede generar modificaciones en los contratos con el contratista principal, subcontratistas, proveedores, entre otros. Estos ajustes, a su vez, pueden impactar en el presupuesto, el cronograma, el alcance y el rendimiento del proyecto. Consecuentemente, estos cambios pueden activar un proceso de control de cambios para obtener aprobaciones de entidades externas, como proveedores de servicios, reguladores, instituciones financieras y autoridades gubernamentales (PMI, 2021).

Entornos del proyecto

Entorno interno

Los factores internos de una organización pueden tener su origen dentro de la misma organización, en un portafolio, un programa, otro proyecto o una combinación de estos elementos. Estos factores abarcan artefactos, prácticas y

conocimientos internos, incluyendo lecciones aprendidas y artefactos generados en proyectos previos.

Los activos de un proyecto pueden incluir recursos como herramientas, plantillas, políticas, bases de datos, conocimientos del equipo, medidas de seguridad, cultura organizacional, ubicaciones geográficas, infraestructura, software informático y disponibilidad de recursos, incluyendo personas y materiales. Estos activos son esenciales para el desarrollo de un proyecto y pueden variar en función de las necesidades y características específicas de cada proyecto.

Entorno externo

Estos factores tienen la capacidad de optimizar, limitar, influir (postura neutral) sobre los hallazgos de un proyecto; como las condiciones del mercado, aspectos socioculturales, regulaciones gubernamentales, entre otros.

Se debe tener en cuenta que un proyecto requiere una gestión eficaz de sus recursos y una dirección adecuada para alcanzar sus objetivos. La falta de una dirección adecuada puede provocar caos y afectar negativamente los resultados del proyecto, lo que podría llevar al fracaso del mismo y la insatisfacción de las partes interesadas.

El éxito de un proyecto depende de que cumpla con las expectativas del cliente en su resultado final. Los proyectos generan valor dentro de las organizaciones cuando logran satisfacer estas expectativas. En última instancia, todas las acciones emprendidas por una organización deben estar dirigidas a mejorar la satisfacción de sus clientes, ya que son la razón de ser de la organización (Moreno Monsalve et al., 2018).

Características de los proyectos

Los proyectos se caracterizan por tener un propósito u objetivo único, restricciones operativas, un equipo multidisciplinar y ser únicos. Algunas de estas características son (Wallace & Roberts, 2014):

- **Propósito u objetivo único**, se realizan para lograr un objetivo específico, como el desarrollo de un nuevo producto, el lanzamiento de un nuevo servicio o la adquisición de otra empresa.
- **Restricciones operativas**, tienen restricciones de tiempo, coste y calidad. El proyecto debe terminarse en un tiempo determinado, sin superar un presupuesto y cumpliendo con los requisitos de calidad.
- **Equipo multidisciplinar**, suelen requerir la colaboración de personas de diferentes disciplinas, como ingenieros, diseñadores, desarrolladores, analistas, etc.
- **Unicidad**, son únicos, ya que cada uno tiene sus propios objetivos, restricciones y requisitos.
- **Desconocidos**, suelen implicar un alto grado de incertidumbre, ya que pueden tener un objetivo final desconocido, requerir enfoques y procesos nuevos, o estar sujetos a cambios imprevistos.
- **Duración limitada**, tienen un inicio y un final definidos.
- **Fases de desarrollo**, los proyectos suelen dividirse en fases de desarrollo, cada una con sus propios objetivos y resultados.
- **Complejidad**, tienden a ser complejos, ya que requieren la colaboración de personas de diferentes disciplinas y pueden estar sujetos a interdependencias.
- **Cambio**, suelen estar diseñados para provocar cambios, y suelen operar en condiciones de cambio.
- **Riesgo**, suelen implicar un riesgo mayor que las operaciones habituales, en gran parte debido al elemento del cambio.
- **Secundarios**, suelen ser secundarios en relación con la función estratégica principal de la organización

1.3 Gestión de proyectos

La gestión de proyectos es un proceso complejo que requiere la integración de personas, habilidades y recursos para lograr los objetivos establecidos en un proyecto. Esta tarea representa un desafío para los líderes, ya que requiere el

uso efectivo de sus habilidades de dirección para cumplir con el alcance, el calendario y los recursos asignados (Moreno Monsalve et al., 2018).

Esta gestión se refiere a la aplicación de conocimientos, habilidades y técnicas con el propósito de ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente. Esta competencia se vuelve estratégica para las organizaciones, alineando los resultados del proyecto con sus metas comerciales y fortaleciendo su posición en el mercado. En esencia, la gestión de proyectos implica la definición y el logro de objetivos vinculados al tiempo, los costos y el rendimiento, todo ello sin descuidar la calidad (Wallace & Roberts, 2014).

La esencia de la gestión de proyectos para Estrada Reyes (2015) radica en la administración eficiente de todos los recursos necesarios para planificar y lograr un resultado específico que cumpla con el objetivo inicial del proyecto.

La Asociación para la Gestión de Proyectos (APM, 2013) considera que la gestión de proyectos se centra en la implementación exitosa del cambio deseado. Esto comprende la comprensión de las necesidades de las partes interesadas, la planificación detallada de tareas y recursos, la formación y motivación del equipo, la coordinación de diversas actividades, el seguimiento constante del progreso y la gestión eficaz de cualquier desviación del plan original, todo ello con el objetivo de lograr resultados satisfactorios.

Para Wallace y Roberts (2014) las habilidades y los procesos de planificación y control son esenciales para llevar a cabo un proyecto y asegurarse de que se complete con éxito. Esto implica gestionar los recursos del proyecto de manera eficiente para cumplir con los límites de tiempo, costo, calidad y seguridad, manteniendo un nivel de riesgo aceptable.

La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para llevar a cabo las actividades de un proyecto y asegurar que se cumplan sus requisitos está a cargo del gerente de proyectos. Actualmente, el rol del gerente de proyectos va más allá de simplemente controlar las variables tradicionales de alcance, tiempo y costos. Ahora, su enfoque principal debe estar en la creación

de valor para las organizaciones. La gerencia de proyectos engloba todas las acciones realizadas durante la ejecución de un proyecto. La complejidad y diversidad de estas acciones, así como la participación de múltiples contratistas y la necesidad de cumplir con compromisos específicos, a menudo generan conflictos (Moreno Monsalve et al., 2018).

De acuerdo a Wallace y Roberts (2014) algunas de sus características son:

— **Objetivos múltiples**

La gestión de proyectos implica la gestión de varios objetivos clave en proyectos grandes. Estos objetivos incluyen el tiempo, el costo, el desempeño, el riesgo y la seguridad. Por lo general, los límites de tiempo y costo son establecidos antes del inicio del proyecto, a menudo por una entidad superior o el cliente. En cuanto al desempeño y la seguridad, su establecimiento puede ser una combinación de decisiones de la alta dirección, el cliente y regulaciones específicas. Esto significa que los gerentes de proyectos deben equilibrar múltiples metas para llevar a cabo un proyecto con éxito.

— **Cooperación y estándares internacionales**

Una característica esencial de la gestión de proyectos es su naturaleza internacional. A diferencia de muchas otras disciplinas que se desarrollan localmente, la gestión de proyectos se ha convertido en una práctica global. Esto se ha logrado a través de la colaboración internacional y la estandarización de las prácticas. La Asociación Internacional de Gestión de Proyectos (IPMA) desempeña un papel fundamental al establecer estándares y prácticas internacionales, lo que asegura que la gestión de proyectos sea consistente y efectiva en todo el mundo.

— **Profesionales de múltiples Industrias y disciplinas**

La gestión de proyectos es inherentemente interdisciplinaria. No se limita a una sola industria o campo de especialización. Los gerentes de

proyectos pueden provenir de diversas profesiones y trabajar en una amplia variedad de sectores, desde tecnología de la información hasta ciencias médicas. Los estándares y las recomendaciones en gestión de proyectos son aplicables de manera universal, lo que permite que profesionales de diferentes campos colaboren en proyectos de manera efectiva.

— **Estándares genéricos**

La gestión de proyectos se rige por una serie de estándares tanto nacionales como internacionales. Estos estándares proporcionan directrices y mejores prácticas para la gestión de proyectos en áreas como planificación, control de costos, gestión de riesgos y calidad.

— **Disposiciones específicas**

La gestión de proyectos ha evolucionado a lo largo del tiempo, creando una especialización única en gestión. A menudo, los directores y gerentes superiores provienen de campos diferentes al de la gestión, como la contabilidad, la ingeniería o las ciencias naturales. Sin embargo, en las últimas décadas, ha habido un aumento significativo en cursos y programas educativos específicos en gestión de proyectos. Estos cursos están diseñados para formar gerentes de proyectos altamente especializados y preparados para enfrentar los desafíos únicos de esta disciplina. Esto ha dado lugar al surgimiento de consultoras especializadas en gestión de proyectos y ha establecido a la gestión de proyectos como una forma pura de especialización en gestión, con una dedicación única a esta disciplina.

1.3.1 Clasificación de proyectos de acuerdo a su gestión

Gestión de proyecto interna

En la gestión de proyectos, es común crear un equipo de proyecto que opere dentro de la estructura existente de una organización, en base a lo planteado por Wallace y Roberts (2014) es lo que se conoce como “gestión de proyectos interna o no ejecutiva”. En este contexto, se introduce la idea de equipos de

proyecto que trabajan en unidades funcionales como una vista previa al análisis más completo que se realizará en dicho módulo.

La mayoría de las organizaciones se apoyan en grupos especializados en áreas específicas, y las personas suelen especializarse en estas áreas a lo largo de sus trayectorias profesionales. Esta preferencia se debe a la facilidad con la que el cerebro humano puede asimilar y retener información relacionada en comparación con información no relacionada. Esta tendencia natural se refleja en varios aspectos de la vida cotidiana, desde las posiciones favoritas en un equipo deportivo hasta las especializaciones dentro de una jerarquía organizativa, como un oficial militar que se especializa en vigilancia encubierta.

La estructura de gestión de proyectos internos se ajusta completamente a la organización de una empresa. Dado que la mayoría de las organizaciones grandes optan por una estructura funcional, tiene sentido que la mayoría de las estructuras de gestión de proyectos internos operen dentro de esta jerarquía funcional. Por lo general, un equipo de gestión de proyectos interno está compuesto por personas que temporalmente abandonan sus roles en varios departamentos funcionales para trabajar en el proyecto durante un período determinado.

A continuación, se presentan las principales características de la gestión de proyectos interna:

- El equipo de proyecto es multidisciplinar. Los miembros del equipo provienen de diferentes funciones, lo que les proporciona diferentes perspectivas y conocimientos.
- El gerente de proyecto tiene un papel de liderazgo. El gerente de proyecto es responsable de establecer el equipo de proyecto, gestionar el progreso del proyecto y resolver los problemas que puedan surgir.
- Los gerentes funcionales y el gerente de proyecto tienen el mismo nivel de autoridad. Esto es importante para garantizar que el proyecto tenga éxito y que los intereses de la organización estén protegidos.

- Los objetivos del proyecto y los objetivos funcionales pueden ser diferentes. Esto puede crear conflictos entre los miembros del equipo de proyecto y los gerentes funcionales.
- El proyecto tiene una naturaleza temporal, a diferencia de las funciones que son permanentes en una organización. Esto implica que los miembros del equipo de proyecto pueden cambiar de funciones a lo largo del proyecto, lo que podría influir en su nivel de compromiso con el proyecto.

Gestión de proyecto externa

De acuerdo a Wallace y Roberts (2014) la forma de gestión de proyectos alternativa más común es conocida como “gestión de proyectos externa o ejecutiva”. En este enfoque, el gerente de proyectos generalmente no es un empleado de la organización en cuestión, sino un consultor profesional independiente que proporciona servicios de gestión de proyectos a cambio de honorarios. Este tipo de acuerdo implica una representación en la que el gerente de proyectos profesional se compromete a actuar en nombre del cliente y en su mejor interés. En muchos países, incluyendo Estados Unidos y la mayoría de los países de la Unión Europea, existen numerosas consultoras de gestión de proyectos que ofrecen estos servicios, algunas especializadas en sectores o funciones específicas.

Sus características son:

- El gerente de proyecto externo actúa como representante del cliente, velando por los intereses del cliente frente a los miembros del equipo externo y otras partes interesadas.
- La gestión de proyectos externa se vuelve beneficiosa cuando el cliente requiere habilidades o conocimientos especializados que no están disponibles internamente, y puede utilizarse para transferir el riesgo fuera de la organización.

- El gerente de proyecto externo se encarga de interactuar con entidades externas como proveedores y otros consultores, además de coordinar las actividades del equipo externo y otras partes interesadas.
- Los servicios del gerente de proyecto externo se adquieren mediante un contrato de servicios profesionales que establece las responsabilidades y condiciones.
- Los miembros del equipo externo firman contratos con el cliente que definen sus responsabilidades y términos de servicio.
- La gestión de proyectos externa ofrece mayor flexibilidad en comparación con la interna, permitiendo la contratación y despido de consultores externos según sea necesario.
- La comunicación entre el cliente y el gerente de proyecto externo puede presentar desafíos debido a diferencias culturales y barreras organizacionales.
- Los miembros del equipo externo no tienen la misma lealtad al cliente que los empleados internos. Los consultores externos están motivados por sus honorarios, no por el éxito del cliente.

1.3.2 Gerencia de proyectos

La gerencia de proyectos hace referencia a la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para llevar a cabo las actividades de un proyecto y asegurar que se cumplan sus requisitos. Esta definición destaca competencias clave para un gerente de proyectos, incluyendo el liderazgo, la toma de decisiones efectivas, la orientación a resultados y la habilidad técnica, especialmente para trabajar bajo presión (Miranda, 2004).

Según Moreno Monsalve et al. (2018) la gerencia de proyectos implica una colaboración intensiva entre un equipo multidisciplinario de profesionales. El líder del proyecto debe poseer un conjunto de competencias interpersonales sólidas que fomenten relaciones efectivas. El rendimiento del equipo está intrínsecamente ligado a las habilidades del líder, ya que es su responsabilidad alinear y motivar a los miembros del equipo. Además, es esencial reconocer que

los proyectos, en última instancia, están en manos de individuos, lo que les otorga una dinámica propia y única.

Con base a lo inferido por Portocarrero Chávez (2005) la gerencia de proyectos puede definirse como la coordinación y supervisión de todas las etapas de un proyecto con el objetivo de alcanzar el rendimiento y el costo previstos en el plazo acordado, y dentro de los límites establecidos en el alcance del trabajo. Este proceso se lleva a cabo de manera eficiente y efectiva, aprovechando los recursos disponibles. En esencia, se trata de lograr los objetivos del proyecto a través de la implementación de procesos que abarcan desde la concepción y planificación inicial, pasando por la ejecución y el control, hasta llegar al cierre final.

La estructura organizacional basada en proyectos ha evolucionado al reconocer la necesidad de comunicación y colaboración entre empleados, permitiendo la integración de diversas áreas y sectores con objetivos comunes.

Según Kerzner (2003), la gestión de proyectos ha experimentado una notable transformación en comparación con épocas pasadas. En la actualidad, se espera que el gerente de proyectos vaya más allá de simplemente controlar las variables tradicionales de alcance, tiempo y costos. Su enfoque principal debe ser la creación de valor para las empresas. El término "gerencia de proyectos" abarca todas las actividades que se llevan a cabo durante la ejecución del proyecto. Debido a la magnitud de las inversiones, la participación de diversos contratistas comprometidos y la complejidad de las acciones involucradas, surgen conflictos de manera constante entre los diferentes actores.

La administración de proyectos requiere un compromiso significativo por parte de un equipo de profesionales. El líder del proyecto debe poseer un conjunto de habilidades interpersonales sólidas que aseguren relaciones efectivas entre los miembros del equipo. El rendimiento del equipo se encuentra en gran medida influenciado por las capacidades de su líder, quien tiene la responsabilidad de alinear y motivar a sus integrantes. Es importante recordar que, a pesar de ser iniciativas, los proyectos, en última instancia, están impulsados por la

colaboración de individuos, lo que resalta la relevancia de las habilidades humanas en su gestión.

En conformidad con Oldenburg Basgal (2008) hace unos 4,500 años, los egipcios comenzaron la construcción de la Pirámide de Queops utilizando un plan detallado y un gran número de trabajadores. A pesar de las diferencias en la tecnología y las épocas, el concepto de gestionar proyectos ha existido desde tiempos antiguos. Sin embargo, el término "Gerencia de Proyectos" no se acuñó hasta la Segunda Guerra Mundial.

A partir de entonces, la gestión de proyectos se ha vuelto cada vez más relevante debido al aumento de la competencia global. En la década de 1980, la "Calidad Total" se convirtió en un enfoque importante para mejorar la eficiencia de las organizaciones. En la década de 1990, la globalización y la apertura de mercados hicieron que el entorno empresarial se volviera aún más inestable y propenso a cambios drásticos. En este contexto, la gestión de proyectos se convirtió en una herramienta esencial para las organizaciones que querían sobrevivir y tener éxito en un entorno en constante evolución.

El rol del Estado y las reformas en América Latina: Implicaciones para la gestión

De acuerdo a Hidalgo Euribe (2015) en el contexto de América Latina, el papel del Estado ha sido un tema central de debate y reforma durante décadas. La manera en que el Estado interviene en el desarrollo social y económico de un país tiene un impacto significativo en la administración y gestión de las políticas públicas. Esto incluye la definición de prioridades y la organización de la administración pública para llevar a cabo estas políticas.

Históricamente, el proceso de reforma del Estado en la región se remonta a la crisis del modelo de Estado en los países desarrollados después de la Segunda Guerra Mundial. En ese momento, se hizo evidente la necesidad de restablecer el equilibrio fiscal y equilibrar la balanza de pagos. La estrategia inicial fue la reducción del tamaño del Estado, dando más preponderancia al mercado. Sin

embargo, cuando esta estrategia no resultó ser la solución, se planteó la reconstrucción del Estado.

Estos cambios globales y las particularidades de América Latina llevaron a una crisis en el aparato fiscal y en el funcionamiento del aparato administrativo estatal. Esta crisis se manifestó en múltiples dimensiones, incluyendo aspectos políticos, económicos y sociales. El aparato administrativo en la región se caracterizaba por la burocratización y la debilidad de las instituciones públicas, lo que se traducía en problemas como la corrupción, la falta de eficacia en la provisión de servicios, la falta de transparencia y la falta de rendición de cuentas en el uso de los recursos públicos.

Como respuesta a esta crisis, se adoptaron medidas de reforma, inicialmente basadas en el Consenso de Washington. Estas medidas buscaban abordar los problemas económicos, pero también tuvieron un impacto en la gestión de los servicios públicos y en la forma en que se abordaban las necesidades de la población. Estas reformas institucionales, conocidas como de 'segunda generación', buscaban mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios públicos, así como fortalecer la gobernabilidad y la transparencia.

La gestión de proyectos también desempeña un papel en este contexto. A medida que se implementan reformas y proyectos específicos para mejorar la administración pública y la prestación de servicios, la gestión de proyectos se convierte en una herramienta esencial para planificar, ejecutar y controlar estas iniciativas. Los gerentes de proyectos, con sus habilidades en planificación, asignación de recursos y supervisión, pueden contribuir al éxito de las reformas gubernamentales y a la mejora de las condiciones de vida de la población.

1.3.3 Procesos en la gestión de proyectos

La ejecución de cualquier proyecto se caracteriza por la secuencia de una serie de etapas, cada una de las cuales implica un conjunto de acciones esenciales para alcanzar un resultado específico (Miranda, 2004).

La fase de un proyecto abarca diversas metodologías que se emplean para organizar y supervisar sus procesos, que incluyen aspectos como el alcance, los recursos, el inicio y una terminación claramente definida.

Según Hidalgo (2015), estas fases o etapas están centradas en la consecución de objetivos que proporcionen beneficios a la organización y, en particular, a los usuarios, al abordar restricciones clave como el tiempo, el costo y el alcance. Estas restricciones forman el triángulo fundamental de la gestión de proyectos, donde el alcance establece la planificación de las acciones a seguir, el tiempo es un recurso crítico que debe administrarse cuidadosamente para cumplir con el cronograma y el costo debe manejarse de manera eficaz y eficiente.

Por otro lado, Miranda (2004) destaca que en las etapas de gestión de proyectos se emplean metodologías que guían el desarrollo de un proyecto a través de diversos procesos.

En este contexto, resulta crucial identificar y comprender a profundidad estos cinco procesos fundamentales (Miranda, 2004; Hidalgo Euribe, 2015; PMI 2021):

- a. **Inicio:** Marca el punto de partida del proyecto, donde se define y obtiene la autorización para comenzar una nueva iniciativa o una fase dentro de un proyecto existente. Esta autorización se basa en evaluaciones de preinversión que consideran la viabilidad del proyecto en términos de mercado, tecnología y recursos financieros.
- b. **Planificación:** En esta etapa, se delimita el alcance del proyecto, se afinan los objetivos y se traza el camino necesario para alcanzar esos objetivos específicos. La planificación implica el uso de herramientas de gestión para garantizar el logro de las metas previstas.
- c. **Ejecución:** Aquí se ejecutan las acciones definidas en el plan del proyecto para cumplir con los requisitos establecidos. Implica coordinar personas y recursos para llevar a cabo las acciones planificadas.
- d. **Monitoreo y Control:** Esta fase se centra en supervisar y regular constantemente el progreso y el desempeño del proyecto. Se identifican

áreas que podrían requerir cambios y se implementan las correcciones necesarias. El control de calidad, la gestión de riesgos y la comunicación son elementos cruciales en esta etapa.

- e. **Cierre:** Finalmente, los procesos de cierre formalizan la conclusión de un proyecto, una fase o un contrato. Esto incluye la revisión final, la entrega satisfactoria y la documentación de lecciones aprendidas. Es en esta fase donde se asegura que el proyecto esté listo para su operación.

CAPÍTULO II

DECISIONES DE GESTORES PMI

En la sociedad actual, a menudo confundimos los roles de líder y jefe, utilizando estos términos como si fueran intercambiables. Sin embargo, es esencial destacar las diferencias clave entre ellos. Mientras que un jefe generalmente se refiere a alguien con autoridad y poder en una estructura organizativa, un líder va más allá de la jerarquía y se enfoca en influir positivamente en el comportamiento de otros y en promover cambios beneficiosos. Es decir, un líder puede ocupar una posición de jefe, pero no todos los jefes necesariamente poseen las cualidades y habilidades para ser líderes efectivos. La distinción crucial entre ambos radica en su actitud y en su capacidad para generar impacto en las personas y las situaciones.

2.1 Director o gestor de proyectos

El director del proyecto es el líder designado por la organización ejecutora (organización en la que los empleados están directamente comprometidos en la ejecución de proyectos) para guiar al equipo hacia la consecución de los objetivos del proyecto. Su rol implica diversas funciones que se alinean con sus habilidades y aportan valor a la gestión de proyectos. Estos roles son una manifestación concreta de la capacidad y contribución de la profesión de dirección de proyectos (PMI, 2017).

El director de proyecto asume una posición proactiva al colaborar con otros directores de proyectos, ya que proyectos independientes o dentro del mismo programa pueden impactar el suyo. Esto involucra competencia por recursos, prioridades financieras, entregables y objetivos alineados. La interacción con otros directores es esencial para influir positivamente y abordar las necesidades del proyecto, que pueden variar desde recursos hasta objetivos. El director del proyecto busca establecer relaciones que fomenten el éxito en el logro de metas y objetivos.

En la gestión de proyectos, el director del proyecto desempeña una función fundamental al coordinar y llevar a cabo el proyecto con el objetivo de lograr los resultados deseados. Sus habilidades se extienden a diversas áreas empresariales, incluyendo contabilidad, finanzas, ventas, marketing, I+D,

producción, distribución, planificación estratégica, comportamiento organizacional, gestión de personal, relaciones interpersonales y motivación, entre otras. Un director de proyectos competente se destaca por su capacidad para comprender rápidamente los problemas, adaptarse a los cambios, detectar oportunidades y amenazas en el mercado, formar equipos cohesionados, mantener una visión global del proyecto, administrar el tiempo eficientemente y centrarse en un plan sólido, presupuesto y satisfacción del cliente. En resumen, la planificación continua es una de las claves fundamentales para el éxito en la dirección de proyectos.

De acuerdo al PMI (2013) los directores de proyectos desempeñan un papel crucial al liderar y coordinar equipos y otros interesados en la ejecución de proyectos. Su efectividad radica en una combinación de habilidades éticas, interpersonales y conceptuales. Estas habilidades interpersonales abarcan aspectos como liderazgo, trabajo en equipo, motivación, comunicación, influencia, toma de decisiones, comprensión de políticas y culturas, negociación, generación de confianza, manejo de conflictos y orientación. Un director de proyecto exitoso debe dominar estas habilidades para analizar situaciones y relacionarse de manera efectiva con los involucrados en el proyecto.

Importancia de la dirección o gestión de proyectos

De acuerdo con la orientación proporcionada por el PMI (2017), la dirección de proyectos se configura como una disciplina esencial que involucra la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para llevar a cabo las actividades de un proyecto y cumplir con sus requisitos. La clave de su eficacia reside en la adecuada implementación e integración de procesos de dirección de proyectos específicos según las circunstancias. Esta gestión efectiva se traduce en la capacidad de las organizaciones para ejecutar proyectos de manera eficiente, lo que influye significativamente en el logro de sus objetivos empresariales.

La dirección de proyectos efectiva ofrece una serie de ventajas tanto para individuos, grupos como para organizaciones, ya que contribuye al cumplimiento de los objetivos empresariales, satisface las expectativas de los interesados, mejora la predictibilidad de los resultados, aumenta las probabilidades de éxito y garantiza la entrega oportuna de los productos adecuados. Además, aborda de manera eficiente los problemas, riesgos y recursos, optimizando así el uso de estos últimos y permitiendo la identificación y recuperación de proyectos fallidos. También, se encarga de gestionar las restricciones del proyecto, como el alcance, la calidad, el cronograma y los costos, y equilibra su influencia en el mismo.

Por otro lado, la falta de una dirección de proyectos adecuada o una gestión deficiente puede llevar a una serie de problemas y desafíos. Esto incluye incumplimiento de plazos, sobrecostos, calidad deficiente, retrabajo, expansión descontrolada del proyecto y una pérdida de reputación para la organización, lo que a su vez puede resultar en interesados insatisfechos y en la no consecución de los objetivos planteados para el proyecto.

En el entorno empresarial actual, caracterizado por presupuestos ajustados, plazos cortos y una tecnología en constante evolución, la dirección de proyectos se ha convertido en una competencia estratégica esencial. Esto permite a las organizaciones alinear los resultados de los proyectos con sus objetivos empresariales, competir de manera efectiva en sus mercados, sustentarse y adaptarse a los cambios en el entorno empresarial mediante la adecuada gestión de los planes de dirección de proyectos. En resumen, la dirección de proyectos es una herramienta fundamental para agregar valor de manera constante a las organizaciones en un entorno empresarial dinámico y altamente competitivo.

2.2 Habilidades del director o gestor proyectos

La gestión de proyectos se desarrolla en un entorno multidisciplinario, y para llevar a cabo esta tarea con éxito, los gestores deben poseer una serie de habilidades esenciales (Villar & Quiroga, 2013). Estas habilidades incluyen la capacidad de comunicarse de manera efectiva, liderar equipos, gestionar

recursos de manera eficiente, tomar decisiones efectivas en un entorno en constante cambio, utilizar herramientas adecuadamente y mantener altos estándares éticos y profesionales en su práctica de gestión de proyectos. Estas competencias son fundamentales para abordar los desafíos complejos que conlleva la gestión de proyectos en la actualidad.

De acuerdo al PMI (2017) se presentan las siguientes habilidades clave:

a. Habilidades técnicas de dirección de proyectos

Las habilidades técnicas en la dirección de proyectos se refieren a la capacidad de aplicar eficazmente el conocimiento relacionado con la gestión de proyectos para lograr los resultados deseados. Los directores de proyectos a menudo requieren de juicios expertos para alcanzar un rendimiento óptimo y deben ser conscientes de su propia experiencia y de dónde encontrar la experiencia adicional necesaria.

Los mejores directores de proyectos se destacan por habilidades como su enfoque en aspectos técnicos críticos, también por adaptar enfoques a las necesidades de cada proyecto, realizar una planificación exhaustiva y gestionar elementos esenciales como el cronograma, el presupuesto, los recursos y los riesgos.

b. Habilidades de gestión estratégica y de negocios

Las habilidades de gestión estratégica y de negocios en la dirección de proyectos implican la capacidad de comprender y aplicar eficazmente el conocimiento relacionado con la gestión estratégica de la organización. Esto incluye la habilidad de ver la imagen general de la empresa, negociar decisiones y acciones que respalden la alineación estratégica y promover la innovación. Estas habilidades abarcan un conocimiento práctico de diversas áreas como finanzas, marketing y operaciones, así como la capacidad de desarrollar y aplicar conocimientos relevantes en la industria y el producto.

Es imperativo que los directores de proyectos posean un profundo conocimiento del negocio que les permita comunicar aspectos esenciales del

proyecto, colaborar con el patrocinador y el equipo en la estrategia de implementación, y ejecutarla de manera que se maximice el valor del proyecto.

Para tomar decisiones acertadas en la entrega de proyectos, los directores deben considerar la experiencia de los gerentes de operaciones de la organización, quienes conocen cómo el proyecto afectará el funcionamiento de la empresa. El director del proyecto debe estar bien informado sobre la estrategia, la misión, los objetivos, los productos, las operaciones, el mercado y la competencia de la organización. Además, debe aplicar este conocimiento para asegurar la alineación de los factores estratégicos y de negocios con el proyecto. Esto implica evaluar riesgos, implicaciones financieras, análisis de costo-beneficio, valor del negocio, expectativas de beneficios, y la relación entre el proyecto y la organización. En resumen, las habilidades estratégicas y de negocios capacitan al director del proyecto para tomar decisiones y recomendaciones apropiadas a medida que se desarrolla el proyecto y las condiciones cambian, manteniendo siempre la alineación con la estrategia y los objetivos de la organización.

c. Habilidades de liderazgo

Las competencias de liderazgo en la gestión de proyectos incluyen la habilidad de liderar, inspirar y dirigir eficazmente a un equipo. Estas capacidades abarcan la manifestación de habilidades fundamentales como la negociación, la capacidad de recuperación, la comunicación, la resolución de problemas, el pensamiento crítico y las habilidades interpersonales. A medida que los proyectos se vuelven más complejos y las organizaciones implementan su estrategia a través de proyectos, es fundamental reconocer que la gestión de proyectos no se limita a aspectos técnicos o herramientas, sino que implica trabajar con personas. En última instancia, las personas son un elemento común en todos los proyectos, y aunque se pueden cuantificar, no deben ser reducidas a meros números.

Figura 1

El Triángulo de Talentos del PMI®



Nota. Adaptado del Project Management Institute (2017).

2.3 Liderazgo

De acuerdo a Riveros (2023) el liderazgo desempeña un papel fundamental en la motivación y las habilidades de los miembros de un grupo. Cuando se aborda de manera efectiva, el liderazgo mejora la coordinación del equipo y contribuye significativamente a la consecución de los objetivos establecidos por la organización. El liderazgo y la gestión de proyectos están intrínsecamente ligados.

Un líder es un individuo con la capacidad de influir en otros y posee autoridad gerencial. El liderazgo, por otro lado, se refiere a las acciones que los líderes emprenden. Implica guiar a un grupo y ejercer influencia sobre él para lograr sus objetivos (Robbins & Coutler, 2010).

Otra perspectiva del liderazgo se enfoca en la capacidad de influir en los comportamientos de las personas dentro de un grupo para alcanzar metas específicas. Es importante destacar que no hay un estilo de liderazgo superior a otro, y los líderes pueden adaptar diferentes estilos según la situación particular (Chinchay Díaz & Chávarry Ysla, 2021).

Según Cardeño Portela et al. (2018) el liderazgo se define como la habilidad intrínseca de un individuo para ejercer una influencia efectiva sobre otros, orientándolos hacia la consecución de metas compartidas. Este concepto es versátil y puede adoptar diversas formas y estilos de expresión, aplicándose en una amplia variedad de contextos, incluso en el ámbito del sector público.

Por otro lado, Cabrera Moya (2014) definen al liderazgo como el conjunto de acciones y estrategias que los individuos designados como "líderes" emplean con el propósito de orientar y estimular a otros miembros de una organización, con el fin último de alcanzar los objetivos predefinidos por dicha entidad. Esta conceptualización también aborda la noción de que el liderazgo implica la función desempeñada por quienes tienen la responsabilidad de guiar y motivar a las personas que están bajo su dirección, con el objetivo de lograr el cumplimiento de metas específicas.

Liderazgo en el sector público

De acuerdo a Chinchay Díaz y Chávarry Ysla (2021) el liderazgo en el ámbito del sector público implica la capacidad de los líderes en instituciones gubernamentales para ejercer influencia sobre el comportamiento de los empleados y ciudadanos, con el propósito de alcanzar los objetivos y metas de la organización y mejorar la calidad de vida de la población. Este tipo de liderazgo se centra en la administración de los recursos públicos, la toma de decisiones y la implementación de políticas públicas.

Del mismo modo, para Cardeño Portela et al. (2018) el liderazgo en el sector público implica la capacidad de los líderes de las organizaciones gubernamentales para dirigir a sus seguidores hacia objetivos comunes en el

contexto de la administración pública. Esto requiere el desarrollo de estrategias para fomentar la responsabilidad social y mejorar la eficacia organizacional. Además, se valora especialmente en el ámbito político la habilidad de los líderes para comunicar, tomar decisiones y representar a la población.

El proceso de desarrollo del liderazgo en el sector público es una empresa compleja y de múltiples dimensiones. Diversos factores ejercen influencia en este proceso, estos incluyen la cultura organizacional, la formación y capacitación de los líderes, la motivación y el compromiso de los empleados, así como la habilidad de los líderes para adaptarse a los cambios y desafíos que surgen en su entorno (Cabrera Moya, 2014).

Es importante no confundir liderazgo con autoridad. La autoridad se refiere a la posición formal en una organización que otorga el derecho a tomar decisiones y asumir responsabilidades específicas. El liderazgo, por otro lado, va más allá de la autoridad formal y se centra en inspirar, motivar y guiar a un grupo hacia un objetivo común, alineando sus intereses individuales con el éxito del equipo. Aunque aquellos con autoridad pueden influir en otros, el liderazgo implica un enfoque más profundo en la dirección y la motivación hacia metas compartidas (PMI, 2021a).

Tipos de liderazgo

De acuerdo al PMI (2021b) se tiene la siguiente clasificación de liderazgo en la dirección de proyectos

- **Transaccional**, se basa en el intercambio, recompensando el esfuerzo de los empleados y generando motivación en el equipo. Este enfoque se apoya en roles y responsabilidades definidos, supervisión y control del desempeño, así como la recompensa por el logro de metas. Se basa en un sistema de incentivos y consecuencias para impulsar el rendimiento de los seguidores (Cabrera Moya, 2014; Chinchay Díaz & Chávarry Ysla, 2021).

- **Transformacional**, promueve una alta comunicación entre el líder y los empleados, fortaleciendo el ambiente grupal y facilitando la obtención de resultados positivos mediante un constante *feedback* y toma de decisiones efectivas. Es decir, se centra en inspirar y motivar a los seguidores para alcanzar su máximo potencial y comprometerse con la visión y los objetivos de la organización; caracterizado por la atención a las necesidades de los seguidores, la creación de un ambiente positivo y la promoción de la innovación y el cambio (Cabrera Moya, 2014; Cardeño Portela et al., 2018; Chinchay Díaz & Chávarry Ysla, 2021).
- **Democrático**, fomenta la comunicación abierta y el trabajo en equipo, permitiendo que los miembros expresen sus opiniones y propuestas. Se utiliza en equipos experimentados para buscar sugerencias sin perder el control del proyecto.
- **Autoritario**, concentra la responsabilidad en una sola persona, que toma decisiones y las comunica al equipo. Se emplea en equipos subcontratados con plazos ajustados.
- **Estilo Laissez - Faire**, conocido como "dejar hacer", busca crear equipos independientes que trabajen sin intervención constante del líder. Se confía en la experiencia y la autorregulación de los empleados.
- **Ágil**, requiere flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones para liderar en entornos de cambio incierto, promoviendo una cultura de adaptación.

Asimismo, Cardeño Portela et al. (2018) y Cabrera Moya (2014) también consideran lo siguientes tipos de liderazgo:

- **Liderazgo situacional**, se basa en la adaptación del estilo de liderazgo a las necesidades de los seguidores y a la situación en curso, con el objetivo de maximizar la eficacia en la consecución de objetivos organizacionales. Implica que los líderes pueden ser directivos o delegativos según sea necesario. Esto requiere una flexibilidad constante y la evaluación de las circunstancias y las habilidades del equipo para tomar decisiones efectivas y alcanzar resultados óptimos.

- **Liderazgo resonante**, este enfoque se centra en el uso de las emociones del líder para dirigir a sus seguidores y lograr una efectividad organizacional óptima. Los líderes resonantes se esfuerzan por crear un entorno emocional positivo y motivador para sus seguidores, promoviendo la empatía y la conexión emocional en la búsqueda de objetivos compartidos.
- **Liderazgo carismático**, en contraste, el liderazgo carismático se enfoca en la personalidad y las habilidades del líder para inspirar y motivar a los empleados. Este estilo de liderazgo destaca la influencia carismática del líder y su capacidad para generar un seguimiento comprometido y entusiasta.

2.4 Liderazgo en proyectos

El liderazgo en proyectos implica una combinación de actitud, talento, carácter y comportamientos destinados a influir en individuos dentro y fuera del equipo del proyecto para lograr resultados deseados. Los proyectos presentan desafíos únicos en comparación con las operaciones comerciales habituales, ya que a menudo involucran múltiples partes que no interactúan regularmente y pueden generar confusión y conflicto. Por lo tanto, se observa que los proyectos de alto rendimiento con mayor frecuencia demuestran comportamientos de liderazgo efectivo, tanto de líderes designados como de otros involucrados en el proyecto (PMI, 2021a).

El líder, además de sus propias habilidades, busca la eficiencia en su equipo, fomentando el desarrollo de recursos individuales y la toma de decisiones adecuadas cuando sea necesario. Su rol es inspirar y unir al equipo para el éxito.

El liderazgo, esencial en la consecución de metas organizacionales, implica la capacidad de generar confianza y apoyo entre las personas involucradas. En el contexto de la gestión de proyectos, se destaca que los gerentes exitosos de proyectos son, en esencia, líderes exitosos de proyectos, cuyo efecto se refleja en

el equipo de trabajo y ejerce influencia sobre otros gerentes funcionales y partes interesadas en el proyecto.

Para fomentar la colaboración entre el gerente de proyecto y su equipo, se enfatizan cuatro aspectos clave: la alineación de propósitos, donde cada miembro asume la responsabilidad de definir la visión y los objetivos; el derecho de expresar desacuerdo, permitiendo a todos presentar opiniones contrarias; la responsabilidad compartida, donde cada miembro se considera responsable de los resultados del proyecto; y la absoluta honestidad, que promueve un ambiente auténtico y la transparencia en la comunicación entre los participantes. Estos principios fundamentales establecen las bases para relaciones efectivas y exitosas en el equipo de proyecto (Pinto, 2015).

En este contexto, los líderes deben ser capaces de inspirar, orientarse hacia el cliente y alinear objetivos individuales y organizacionales, cualidades esenciales relacionadas con aspectos intangibles en lugar de cuestiones tangibles (Lledó & Rivarola, 2007).

De acuerdo al PMI (2021a) un entorno de proyecto que fomente la visión, la creatividad, la motivación, el entusiasmo, el estímulo y la empatía puede respaldar la obtención de resultados excepcionales. Estos atributos están estrechamente relacionados con el liderazgo, que incluye la disposición, la competencia, el carácter y las acciones para influir en las personas tanto dentro como fuera del equipo del proyecto, con el fin de alcanzar los objetivos deseados.

Dirección y liderazgo en equipos de proyecto

La dirección de proyectos involucra la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas tanto en la gestión como en el liderazgo. La gestión se enfoca en aspectos como la eficiencia operativa y la planificación, mientras que el liderazgo se centra en las relaciones humanas, incluyendo la influencia, la motivación y la habilitación del equipo de proyecto.

- En un entorno con dirección centralizada, la responsabilidad de los resultados suele recaer en una persona designada, como el director del proyecto. Esto a menudo se formaliza a través de documentos de autorización como el acta de constitución del proyecto.
- En lo que concierne a la dirección y liderazgo distribuidos, en ocasiones las responsabilidades de dirección del proyecto se comparten entre un equipo de dirección del proyecto, mientras que los miembros del equipo de proyecto son los encargados de ejecutar las tareas específicas. Asimismo, existen situaciones en las que el equipo de proyecto puede autoorganizarse para llevar a cabo el proyecto. En este último caso, no se designa un director de proyecto y en su lugar, algún miembro del equipo actúa como facilitador para promover la comunicación, la colaboración y el compromiso. Esta función puede rotar entre los miembros del equipo de proyecto.

La gestión de proyectos es una profesión intrínsecamente ligada al liderazgo. El gerente de proyecto, en su calidad de líder, ocupa una posición central en el proceso de desarrollo del proyecto. Este individuo es el canal principal de comunicación y transmisión de información, el principal planificador, el guía hacia los objetivos, el forjador del equipo, el motivador y el mediador en la resolución de conflictos, entre otras responsabilidades. En ausencia de un líder de proyectos comprometido y enérgico, las posibilidades de éxito en la ejecución del proyecto disminuyen significativamente (Pinto, 2015).

Lledó y Rivarola (2007) consideran que, en el contexto del liderazgo empresarial, las habilidades son las capacidades prácticas que permiten a un líder aplicar sus conocimientos de manera efectiva para resolver problemas. Estas habilidades engloban aspectos como la observación, la capacidad estratégica, las habilidades analíticas y de planificación, la empatía, la capacidad para motivar a los demás, la habilidad de comunicación, la gestión del tiempo, y el autoconocimiento y control emocional, todas ellas fundamentales para un liderazgo exitoso en el entorno empresarial.

2.5 Decisiones de gestión PMI

El proceso de toma de decisiones, según Amaya (2006), es esencial para los gerentes, ya que implica la elección de soluciones efectivas en un entorno empresarial que combina aspectos humanos y tecnológicos. Cada individuo, incluidos los gerentes, debe desarrollar la capacidad de tomar decisiones, lo que implica reconocer las opciones disponibles y aprender diversas metodologías para hacerlo. Las decisiones, en última instancia, son cruciales en todas las actividades humanas y requieren un enfoque de pensamiento objetivo y lógico, influenciado por diversas disciplinas como la filosofía del conocimiento, la ciencia y la creatividad. En última instancia, tomar la decisión correcta puede ser un proceso que nos saque de una situación actual hacia un destino deseado.

Es pertinente mencionar que la aplicación efectiva de habilidades interpersonales les permite aprovechar las fortalezas individuales de todos los integrantes del equipo, dentro de estas habilidades se encuentra la toma de decisiones.

La toma de decisiones efectiva es una habilidad esencial que implica la capacidad de negociar e influir tanto en la organización como en los equipos de dirección del proyecto. Algunos principios clave para tomar decisiones acertadas incluyen mantener un enfoque en los objetivos deseados, seguir un proceso estructurado, considerar factores ambientales relevantes, analizar detenidamente la información disponible, desarrollar las habilidades personales del equipo, fomentar la creatividad y gestionar los riesgos asociados con las decisiones. Estas estrategias son cruciales para asegurar decisiones informadas que conduzcan al éxito del proyecto (PMI, 2013).

Robbins y Coutler (2010) enfatizan que la toma de decisiones, esencial en todas las áreas de las empresas, implica elegir entre alternativas y sigue un proceso común, aplicable a decisiones administrativas simples o complejas. Los gerentes de todos los niveles enfrentan decisiones que varían desde objetivos organizacionales hasta cuestiones de producción, calidad y recursos humanos. Además, subrayan que la toma de decisiones no se limita a los gerentes, ya que

todos los miembros de una organización influyen en su trabajo y en la empresa en sí, aunque su enfoque se centra en cómo los gerentes abordan este proceso.

Este proceso abarca diversas etapas, desde la concepción de ideas hasta su implementación, y aborda aspectos tanto humanos como técnicos. Es esencial que los directivos comprendan este proceso y apliquen técnicas adecuadas para tomar decisiones efectivas, adaptándolas a situaciones específicas y reconociendo su propio estilo de toma de decisiones. El objetivo fundamental es capacitar a las personas para tomar decisiones informadas y apropiadas en función de las circunstancias (Amaya, 2006).

De acuerdo al PMI (2017) se menciona una valiosa técnica para la toma de decisiones que resulta especialmente útil en el proceso que nos concierne. Esta técnica se denomina "análisis de decisiones con múltiples criterios". Su enfoque sistemático se basa en el uso de una matriz de decisión. La finalidad principal es proporcionar una estructura analítica que permita la evaluación y el refinamiento de los criterios esenciales para el proyecto.

Los criterios abordados por esta técnica pueden abarcar aspectos fundamentales como los requisitos del proyecto, el cronograma, el presupuesto y la asignación de recursos. El propósito de esta exhaustiva evaluación es afinar y delinear con precisión tanto el alcance del proyecto como los objetivos específicos relacionados con el producto que se desarrollará en el contexto del proyecto. Es decir, el análisis de decisiones con múltiples criterios, utilizando herramientas como la matriz de priorización, permite identificar y priorizar incidentes clave y alternativas en base a criterios ponderados, facilitando la toma de decisiones y la priorización de métricas de calidad.

Asimismo, cabe resaltar que para Robbins y Coulter (2014) existe el siguiente proceso de toma de decisiones:

a. Identificación del problema

En el proceso de toma de decisiones, el primer paso fundamental implica la identificación del problema que necesita resolverse. Esto puede variar

desde disfunciones en un equipo de trabajo hasta la pérdida de clientes o la obsolescencia de planes estratégicos. Los problemas rara vez se presentan de manera evidente, lo que demanda una capacidad crítica por parte de los gerentes para distinguir entre problemas reales y los síntomas que los rodean. Esta identificación, subjetiva en ciertos casos, es crucial, ya que un manejo eficaz de los problemas puede ser determinante para el éxito de la toma de decisiones gerenciales, mientras que una mala identificación puede resultar en un desempeño deficiente en la resolución de los mismos. Por tanto, este primer paso, aunque desafiante, sienta las bases para un proceso de toma de decisiones efectivo y acertado en el entorno empresarial.

b. Identificación de los criterios de decisión

Una vez que se ha identificado el problema, es esencial determinar los criterios de decisión que resultan fundamentales para abordarlo. Cada decisión se guía por criterios, ya sea de manera explícita o implícita.

c. Ponderación de los criterios

En el tercer paso, se aborda la ponderación de estos criterios. Si algunos de los criterios tienen mayor relevancia que otros en el proceso de toma de decisiones, es necesario asignarles un peso proporcional para reflejar su importancia relativa. Una técnica común es otorgar al criterio más importante un valor, por ejemplo, de 10, y luego asignar valores proporcionales al resto de los criterios en relación con este estándar. La ponderación de criterios desempeña un papel crucial en la toma de decisiones al asegurar que se considere adecuadamente la importancia de cada factor en el proceso.

d. Desarrollo de las alternativas

Se requiere que el tomador de decisiones genere una lista de alternativas viables para abordar el problema identificado, sin realizar aún una evaluación.

e. Análisis de las alternativas

Una vez que se han identificado las alternativas, el tomador de decisiones procede a evaluar cada una de ellas utilizando los criterios previamente establecidos en el segundo paso. Este análisis se basa en la información recopilada y refleja la adecuación de cada alternativa en relación con los criterios. Las ponderaciones de los criterios no se aplican en esta etapa, y se calculan después multiplicando las puntuaciones obtenidas por el valor asignado a cada criterio. Si una alternativa sobresale en todos los criterios, se puede obviar este paso y considerarla como la mejor opción. Por otro lado, si todas las ponderaciones son iguales, la evaluación se simplifica sumando los valores resultantes de cada alternativa.

f. Selección de una alternativa

Se procede a seleccionar la alternativa óptima, que generalmente es la que ha obtenido la puntuación más alta en el análisis realizado en el paso anterior.

g. Implementación de la alternativa

En el séptimo paso del proceso de toma de decisiones, se procede a implementar la decisión tomada, comenzando por comunicarla a las personas afectadas y obtener su compromiso. La participación de aquellos que deben llevar a cabo la decisión es fundamental, ya que aumenta la probabilidad de que la respalden y la ejecuten con éxito. Además, durante la implementación, los gerentes deben mantener una vigilancia constante sobre el entorno para detectar posibles cambios que puedan afectar la decisión a largo plazo, lo que podría requerir una revisión y ajuste.

h. Evaluación de la eficacia de la decisión

En el octavo y último paso, se lleva a cabo una evaluación exhaustiva de la eficacia de la decisión. Esto implica determinar si la decisión ha

logrado resolver el problema identificado. Si la evaluación revela que la dificultad persiste, el gerente debe realizar un análisis reflexivo para identificar posibles fallos en la definición del problema, la evaluación de las alternativas o la implementación de la decisión. En función de las respuestas obtenidas, se pueden tomar medidas para rectificar errores, lo que podría implicar repetir algunos pasos previos o incluso reiniciar todo el proceso de toma de decisiones. Este último paso es esencial para aprender de la experiencia y mejorar la calidad de las decisiones futuras.

Estos pasos forman un marco sólido para la toma de decisiones efectivas en el entorno empresarial. Proporcionan una estructura lógica y coherente que ayuda a los gerentes a abordar problemas y desafíos de manera sistemática y objetiva. La reflexión constante y la adaptación a las circunstancias cambiantes son esenciales para tomar decisiones acertadas y mantener la competitividad en un entorno empresarial dinámico.

2.6 Programación Multianual de Inversiones

La Programación Multianual de Inversiones (PMI) tiene como principal objetivo establecer una conexión efectiva entre la planificación estratégica y el proceso presupuestario. Esto se logra mediante la creación y selección de un conjunto de inversiones diseñadas para abordar las brechas prioritarias identificadas, alineadas con los objetivos y metas del desarrollo a nivel nacional, sectorial o territorial.

Las entidades y empresas públicas que están bajo el sistema nacional de programación multianual y gestión de inversiones siguen una serie de criterios fundamentales en la ejecución de la PMI. Estos criterios incluyen la prioridad dada al cierre de brechas, la necesidad de coordinación tanto dentro de la entidad como con otras entidades gubernamentales, y el enfoque en la sostenibilidad y la oportunidad en la prestación de servicios a la población beneficiaria.

El proceso de la PMI consta de seis fases distintas, cada una de las cuales desempeña un papel fundamental en la planificación y ejecución efectiva de las inversiones. Este proceso se desarrolla con el objetivo de garantizar que los recursos se asignen de manera estratégica y se utilicen eficazmente para abordar las necesidades prioritarias de desarrollo y mejorar la calidad de vida de la población.

— **Fase inicial: desarrollo y validación de indicadores de carencias en infraestructura y acceso a servicios**

En la primera etapa de la Programación Multianual de Inversiones (PMI), la Oficina de Programación Multianual de Inversiones (OPMI) del Sector tiene la responsabilidad de desarrollar y mantener actualizados los indicadores que identifican las brechas en infraestructura o acceso a servicios. Estos indicadores se basan en metodologías establecidas por la Dirección General de Programación Multianual de Inversiones (DGPMI).

Una vez que los indicadores de brechas han sido validados por la DGPMI, su aprobación se lleva a cabo a través del Órgano Resolutivo (OR) del Sector, mediante resoluciones o actos correspondientes. Estos indicadores se hacen públicos a través del portal institucional de la OPMI del Sector responsable. La OPMI del Sector también se encarga de calcular y mantener actualizados los valores numéricos de estos indicadores de brechas, desglosándolos hasta el nivel distrital, siempre que la información esté disponible.

— **Segunda fase: elaboración y publicación del diagnóstico de la situación de las brechas de infraestructura o de acceso a servicios**

Se lleva a cabo el diagnóstico de las carencias en infraestructura o acceso a servicios en una región o sector específico, utilizando los indicadores previamente aprobados. Cada entidad responsable, ya sea un sector, gobierno regional o gobierno local, elabora este diagnóstico dentro de su ámbito de competencia y responsabilidad funcional. Una vez

completado, el diagnóstico se publica en el portal institucional de la OPMI correspondiente.

— **Tercera fase: elaboración y aprobación de los criterios de priorización**

En la tercera etapa, se aborda la elaboración y aprobación de los criterios de priorización. La OPMI del sector, en coordinación con la oficina de planeamiento u órgano equivalente en la entidad, propone criterios de priorización específicos para las inversiones dentro de su responsabilidad funcional. Estos criterios se aplican tanto a las transferencias del gobierno nacional a los gobiernos regionales y locales como a las solicitudes de financiamiento de los tres niveles de gobierno, de acuerdo con la legislación vigente. Además, las OPMI de los gobiernos regionales y locales proponen sus propios criterios de priorización, alineados con las funciones de su competencia y en concordancia con los criterios sectoriales y los planes estratégicos a nivel nacional, regional y local establecidos en el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN). Estos criterios de priorización son aprobados por el organismo resolutorio correspondiente y luego publicados por la OPMI en su portal institucional.

— **Cuarta etapa: elaboración de la cartera de inversiones del PMI**

Esta etapa del proceso involucra la elaboración de la cartera de inversiones del PMI, con el propósito de seleccionar las inversiones financiadas total o parcialmente con fondos públicos necesarias para alcanzar las metas y objetivos prioritarios, así como cerrar las brechas identificadas. Esta selección considera la capacidad de gasto de capital para la ejecución de las inversiones y del gasto corriente para su operación y mantenimiento, según corresponda a los sectores, gobiernos regionales y locales. Las inversiones financiadas con fondos públicos de organismos nacionales se programan en el PMI del sector correspondiente. Por otro lado, los gobiernos regionales y locales elaboran su cartera de inversiones, abarcando entidades de su nivel de

gobierno y empresas públicas bajo su administración, siguiendo el Clasificador institucional del sistema nacional de programación multianual y gestión de inversiones. La Oficina de Programación Multianual de Inversiones (OPMI) selecciona y prioriza estas inversiones con base en criterios aprobados y las registra en el Módulo de Programación Multianual de Inversiones del banco de inversiones (MPMI), siguiendo un orden específico relacionado con el ciclo de inversión regulado. Es fundamental que este registro se realice dentro de los plazos establecidos, ya que el MPMI se desactiva al vencer este plazo.

— **Quinta etapa: aprobación del PMI y presentación a la DGPMI**

Implica la aprobación del PMI a nivel sectorial, regional y local por las autoridades correspondientes, como el ministro del sector, el gobernador regional y el alcalde. Una vez aprobado, el PMI se presenta a la Dirección General de Programación Multianual de Inversiones (DGPMI) a través de su registro en el sistema Módulo de Programación Multianual de Inversiones (MPMI).

— **Sexta etapa: elaboración y publicación del Programa Multianual de Inversiones del Estado (PMIE)**

La sexta etapa del proceso de programación multianual de inversiones (PMI) consiste en la elaboración y publicación del Programa Multianual de Inversiones del Estado (PMIE). Este programa se basa en los PMI sectoriales, regionales y locales, así como en los de las empresas públicas relacionadas con el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (Fonafe), incluyendo a EsSalud. Los PMI reflejan los criterios de priorización aprobados por las autoridades correspondientes y los objetivos priorizados para cerrar brechas. Además, se tienen en cuenta las proyecciones macroeconómicas de crecimiento del gasto público dentro del marco macroeconómico multianual, así como otros indicadores macroeconómicos y financieros relevantes.

En resumen, tanto el rol del director del proyecto en la gestión de proyectos como la Programación Multianual de Inversiones comparten un enfoque clave en la planificación estratégica y la coordinación efectiva. En la gestión de proyectos, el gestor del proyecto lidera su equipo hacia el logro de objetivos específicos, mientras que, en la PMI se busca establecer una conexión sólida entre la planificación estratégica y el proceso presupuestario para cerrar brechas prioritarias en el desarrollo.

CAPÍTULO III

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Título de la investigación

Gestión Pública de Proyectos y Decisiones de Gestores PMI del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018.

3.2 Razones de la investigación

En el Gobierno Regional de Huancavelica, se evidencia una gestión pública deficiente en lo que respecta a proyectos. Este problema puede atribuirse a diversos factores, siendo uno de ellos la falta de criterios y acciones de desarrollo sólidos. Adicionalmente, no se han establecido mecanismos efectivos que contribuyan a garantizar una gestión pública eficaz y eficiente, lo que ha resultado en un exceso de burocracia en los procedimientos administrativos.

La participación activa de la sociedad civil desempeña un papel crucial, ya que actúa como supervisor y evaluador de las acciones de desarrollo implementadas por el Gobierno Regional de Huancavelica. Esta participación es aún más importante dado el rápido crecimiento de la población en las últimas décadas, lo que ha tenido un impacto significativo en la región. La confianza general de la población en las autoridades depende de la honestidad y la integridad de los funcionarios y servidores públicos, quienes deben tener un fuerte compromiso con el servicio al Estado.

Uno de los problemas que afectan al Gobierno Regional de Huancavelica es su capacidad limitada para ejecutar gastos, lo cual se debe en gran medida a la falta de dirección por parte de los funcionarios y a su deficiente capacidad de gestión. Este déficit de gestión repercute negativamente en la población, causando perjuicios evidentes.

Para mejorar la productividad de los recursos asignados y garantizar una gestión eficaz, es necesario que los gerentes tomen decisiones de manera constante. Esto permitirá aprovechar al máximo los recursos destinados a proporcionar servicios de calidad y en cantidad suficiente a la comunidad, lo que, a su vez, cerrará las brechas existentes y convertirá a esta institución en un modelo de intervención efectiva entre el Estado y la población.

Es evidente que el Gobierno Regional de Huancavelica no cuenta con la capacidad completa para resolver los problemas que afectan a la región, especialmente en las zonas rurales. Para abordar esta situación, es crucial fortalecer las habilidades de toma de decisiones de los líderes y aplicar políticas efectivas dentro de la institución. Esto contribuirá a prevenir la corrupción en todas sus formas, como el favoritismo, la ejecución de contratos problemáticos, manipulación de expedientes y la selección parcial de proveedores para la compra de materiales utilizados en obras, entre otros.

Estos desafíos no se limitan al ámbito interno de la institución, sino que también afectan a nivel nacional y local, como en el caso de la negociación y aprobación de presupuestos regionales con operadores del MEF a cambio de un porcentaje del presupuesto asignado.

La actividad económica actual no ha logrado generar el empleo y los ingresos que la población busca, lo que ha llevado a una profunda insatisfacción en gran parte de los ciudadanos. Estos ciudadanos aún mantienen la esperanza de asegurar una vida mejor para sí mismos y sus familias.

A pesar de un cierto progreso en el sector agropecuario, este avance no ha sido suficiente para mejorar la calidad de vida de la mayoría de la población. Estas personas enfrentan múltiples deficiencias, incluyendo la falta de acceso a servicios básicos como agua potable, alcantarillado, electricidad, atención médica y saneamiento ambiental. También hay carencias en el ámbito educativo, de vivienda y en la infraestructura de comunicación, así como en instalaciones deportivas, entre otros aspectos. Los demás sectores económicos tampoco han logrado avances notables en la región, lo que resulta en escasas oportunidades de empleo.

Para lograr un trabajo efectivo y eficiente, es esencial establecer mecanismos de seguimiento y repensar temas críticos en el proceso de toma de decisiones de los líderes. La coordinación efectiva entre todas las partes interesadas y el fortalecimiento de los Sistemas de Control Institucional son fundamentales. Estos sistemas permitirán identificar los problemas a medida que surgen y la

degradación de la calidad de los servicios públicos, lo que a su vez facilitará la implementación de políticas correctivas. Además, es esencial imponer sanciones severas a aquellos involucrados en la corrupción. De esta manera, los líderes podrán cumplir con los objetivos establecidos para la institución.

Este estudio pone de manifiesto las disparidades en las necesidades de las personas, las cuales surgen debido a la falta de planes que no se implementan o ejecutan adecuadamente, tanto en términos de tiempo como de presupuesto. Estas dificultades pueden traducirse en retrasos en el trabajo, lo que, a su vez, conlleva problemas que podrían afectar negativamente la calidad del proyecto y su capacidad para alcanzar sus objetivos. La utilización de las directrices proporcionadas por el PMI emerge como una herramienta efectiva para mejorar los procesos de planificación y control, aumentando así las posibilidades de éxito del proyecto.

De manera más específica, esta investigación presenta una descripción detallada de la situación actual y lleva a cabo un análisis exhaustivo de todos los aspectos relevantes relacionados con la gestión pública de proyectos y las decisiones tomadas por los gestores. En este proceso, se identifican las dificultades que enfrenta el Gobierno Regional de Huancavelica en términos de su gobernanza, así como las limitaciones y obstáculos que influyen en su capacidad para comprender y ejecutar eficazmente el PMI.

En consecuencia, el objetivo de esta investigación es verificar si existe una relación entre la gestión pública de proyectos y las decisiones tomadas por los gestores en el marco del PMI. Su propósito es también conocer los resultados obtenidos y contribuir a la mejora y fortalecimiento del desarrollo de la institución.

3.3 Objetivo de la investigación

Este estudio tiene como objetivo principal investigar la interacción entre la gestión de proyectos públicos y las decisiones estratégicas adoptadas por los gestores en el marco del PMI (*Project Management Institute*) en el Gobierno Regional de Huancavelica durante el año 2018. Para lograr esta meta, se han establecido los siguientes objetivos específicos:

En primer lugar, se busca identificar de manera exhaustiva cómo la gestión de proyectos llevada a cabo por los gerentes se vincula con las decisiones tomadas dentro del contexto del PMI en esta entidad gubernamental en el año mencionado. Este objetivo apunta a descubrir las influencias mutuas entre la gestión de proyectos y la toma de decisiones, arrojando luz sobre el grado de alineación entre ambas áreas.

En segundo lugar, se pretende llevar a cabo un análisis detallado de la relación entre la gestión coordinada de proyectos y las habilidades individuales de los gestores mencionados. Este objetivo examina si la efectividad en la gestión de proyectos está relacionada con las competencias específicas de los gestores en términos de la metodología del PMI.

Finalmente, se aborda la tarea de examinar la conexión existente entre el liderazgo en la gestión de proyectos y las decisiones de gestión tomadas en el contexto del PMI. Este objetivo busca identificar si el liderazgo desempeña un papel determinante en la toma de decisiones estratégicas en el ámbito de la gestión de proyectos públicos.

3.4 Método, diseño y tipo de investigación

Según Gómez (2012) el método inductivo se caracteriza por la condición de que las conclusiones derivadas son verdaderas solamente si las premisas iniciales son verdaderas. El proceso de análisis implica desglosar todos los aspectos para su estudio y reflexión individual. En contraste, el método sintético busca principalmente combinar los elementos analizados. Por lo tanto, tiene un

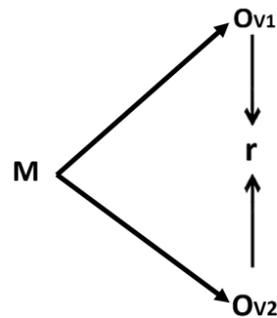
enfoque continuo y permite comprender la naturaleza y el carácter del fenómeno bajo estudio.

Diseño de investigación

El diseño de estudio utilizado fue de tipo descriptivo-correlacional. Siguiendo la definición de Hernández et al. (2014), este estudio se enmarca en la categoría de estudios transversales, no experimentales y bien definidos. En este tipo de diseño, se busca identificar relaciones entre las variables en estudio sin necesidad de establecer conexiones causales entre ellas.

Este enfoque de diseño persigue el equilibrio entre las variables consideradas y se adapta a la investigación de eventos y situaciones reales en un momento específico. Este diseño se caracteriza por el siguiente modelo: [continuar con la descripción del modelo].

Esquema de diseño:



Dónde:

M = Muestra seleccionada

O = Observación

O1 = Variable 1

O2 = Variable 2

r = Relación entre las variables

V1 = Gestión Pública de Proyectos

V2 = Decisiones de Gestores PMI

Tipo de investigación

El tipo de investigación abordado en esta tesis se clasifica como investigación aplicada, dado que su enfoque es la aplicación práctica del conocimiento adquirido en casos de estudio con el objetivo de beneficiar a la sociedad.

Esta perspectiva de investigación se respalda con la afirmación de Sánchez et al. (2018), quienes argumentan que una investigación se considera aplicada cuando utiliza el conocimiento derivado de la investigación teórica fundamental para comprender y resolver problemas concretos.

Valderrama (2013) proporciona una definición complementaria al mencionar que la investigación aplicada busca comprender, intervenir, construir y adaptar soluciones a problemas identificados en contextos sociales, económicos, políticos y culturales específicos. Estas soluciones se caracterizan por ser concretas, prácticas, factibles y pertinentes en respuesta a desafíos reconocidos.

Procedimiento y unidad de análisis

En primer lugar, se diseñaron los instrumentos de investigación para cada variable con un total de 36 ítems, posteriormente se validaron los instrumentos bajo evaluación de expertos para aplicarlos en el trabajo de campo.

Después de completar la fase de trabajo de campo y recopilar los resultados de los instrumentos de recolección de datos, se procedió a construir una base de datos para su procesamiento posterior. Para este procesamiento y análisis, se empleó la estadística descriptiva, la creación de tablas de resumen sencillas y la representación gráfica mediante un diagrama de barras. De esta manera, se preparó un inventario de datos que se sometió a un análisis más detallado utilizando el software estadístico IBM SPSS versión 27.0, que se recomienda para estudios en el campo de las ciencias sociales.

Se analizó cada indicador, donde se ha llevado a cabo la medición de las variables relacionadas con la gestión pública de proyectos y las decisiones de

los gestores en el contexto del PMI. Esta medición se realizó utilizando instrumentos de evaluación y se consideró la totalidad de 30 participantes, que incluyen gerentes, subgerentes, directores y asesores del Gobierno Regional de Huancavelica como la unidad de análisis.

3.5 Consideraciones éticas

Al momento de realizar la investigación se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

Consentimiento informado: Todos los funcionarios y personas intervenidas fueron informadas de los alcances de la investigación, sus implicaciones y responsabilidades, por lo que su participación fue voluntaria.

Confidencialidad: Los datos emitidos, las respuestas e información personal se mantuvo bajo estricta confidencialidad.

Imparcialidad y objetividad: La investigación se abordó desde una posición neutral y objetiva durante todo el proceso de investigación. Evitando sesgos o conflictos de interés que puedan influir en los resultados o conclusiones.

Divulgación de conflictos de interés: Se divulgaron los posibles conflictos de interés que puedan surgir debido a relaciones personales, financieras o institucionales que puedan influir en la investigación o sus resultados, asegurándose que no existan antes de ejecutar la investigación.

Transparencia y difusión: Los resultados fueron comunicados de manera transparente y accesible a todas las partes interesadas. Se buscó promover la rendición de cuentas y la confianza en el proceso de investigación.

3.6 Resultados de la investigación

Relación entre las variables

Tabla 1

Correlación entre gestión pública de proyectos y decisiones de gestores PMI

		Correlaciones	
		Gestión Pública de Proyectos	Decisiones de Gestores PMI
Gestión Pública de Proyectos (agrupado)	Coeficiente Rho de Spearman	1	.336**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	30	30
Decisiones de Gestores PMI (agrupado)	Coeficiente Rho de Spearman	.407**	1
	Sig. (bilateral)	.025	
	N	30	30

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05 = 5\%$.

Regla de decisión: Si $\rho \leq 0.05$ se rechaza H_0 .

Conforme a los resultados presentados en la tabla 1, se observa que el nivel de significancia, que es de (0.025), es inferior a 0.05. En consecuencia, se procede al rechazo de la hipótesis nula, lo que indica que efectivamente existe una relación directa y significativa entre la gestión pública de proyectos y las decisiones tomadas por los gestores en el marco del PMI del Gobierno Regional de Huancavelica en 2018.

Además, es importante señalar que la correlación identificada es de carácter positivo de magnitud media, ya que se encuentra dentro del rango que va de +0.11 a +0.50. Este hecho refuerza la idea de que esta relación es directamente proporcional, como lo indica el signo positivo asociado a la correlación.

Conclusión estadística

A mejores decisiones por los gestores mejor será la gestión pública de proyectos.

Relación entre dimensiones

a) Gestión gerencial de los proyectos x las acciones decisionales PMI

H₀: No existe una relación directa y significativa entre gestión gerencial de los proyectos con las acciones decisionales PMI de los gestores del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018.

H_a: Existe una relación directa y significativa entre gestión gerencial de los proyectos con las acciones decisionales PMI de los gestores del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018.

Tabla 2

Correlación entre gestión gerencial de los proyectos con las acciones decisionales PMI

		Correlaciones	
		Gestión Gerencial de Proyectos (agrupado)	Acciones Decisionales PMI (agrupado)
Gestión Gerencial de Proyectos (agrupado)	Coeficiente Rho de Spearman Sig. (bilateral) N	1 30	.394** 30
Acciones Decisionales PMI (agrupado)	Coeficiente Rho de Spearman Sig. (bilateral) N	.394** .031 30	1 1 30

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05 = 5\%$

Regla de decisión: Si $\rho \leq 0.05$ se rechaza H₀

De acuerdo con los datos presentados en la tabla 2, se observa que el nivel de significancia, que se ubica en (0.031), es menor que el valor de referencia de 0.05. Por lo tanto, se procede a rechazar la hipótesis nula, lo que indica claramente la existencia de una relación directa y significativa entre la gestión gerencial de los proyectos y las decisiones tomadas por los gestores en el contexto del PMI del Gobierno Regional de Huancavelica en el año 2018.

Adicionalmente, es relevante destacar que la correlación identificada es de naturaleza positiva y de magnitud media, ya que se encuentra dentro del intervalo que abarca desde +0.11 hasta +0.50. Esto confirma que esta relación es directamente proporcional, como se evidencia por el signo positivo asociado a la correlación.

Conclusión estadística

A mejores acciones decisionales por los gestores mejor será la gestión gerencial de los proyectos.

b) Gestión gerencial de los proyectos x las acciones decisionales PMI

Hipótesis nula: H_0 : No existe una relación directa y significativa entre la gestión articulada de proyectos con las habilidades del gestor PMI de los gestores del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018.

Hipótesis alterna: H_a : Existe una relación directa y significativa entre la gestión articulada de proyectos con las habilidades del gestor PMI de los gestores del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018.

Tabla 3

Correlación entre gestión gerencial de los proyectos con las acciones decisionales PMI

		Correlaciones	
		Gestión Articulada de Proyectos (agrupado)	Habilidades del Gestor PMI (agrupado)
Gestión Articulada de Proyectos (agrupado)	Coeficiente Rho de Spearman Sig. (bilateral) N	1	.362** .049 30
Habilidades del Gestor PMI (agrupado)	Coeficiente Rho de Spearman Sig. (bilateral) N	.362** .049 30	1 30

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05 = 5\%$

Regla de decisión: Si $\rho \leq 0.05$ se rechaza H_0

De acuerdo con los datos presentados en la tabla 3, se observa que el nivel de significancia, que se sitúa en (0.049), es menor que el valor de referencia de 0.05. Por lo tanto, se procede al rechazo de la hipótesis nula, lo que indica claramente la existencia de una relación directa y significativa entre la gestión articulada de proyectos y las habilidades del gestor PMI de los gestores del Gobierno Regional de Huancavelica en el año 2018.

Adicionalmente, es relevante destacar que la correlación identificada es de naturaleza positiva y de magnitud media, ya que se encuentra dentro del intervalo que abarca desde +0.11 hasta +0.50. Esto confirma que esta relación es directamente proporcional, como se evidencia por el signo positivo asociado a la correlación.

Conclusión estadística

A mayores habilidades de los gestores PMI, mejor será la gestión articulada de los proyectos.

c) Gestión gerencial de los proyectos x las acciones decisionales PMI

Hipótesis nula: H_0 : No existe una relación directa y significativa entre el liderazgo en gestión de proyectos con la gestión decisional PMI de los gestores del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018.

Hipótesis alterna: H_a : Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo en gestión de proyectos con la gestión decisional PMI de los gestores del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018.

Tabla 4*Correlación entre liderazgo en gestión de los proyectos con la gestión decisional PMI*

		Correlaciones	
		Liderazgo en gestión en Proyectos (agrupado)	Gestión Decisional PMI (agrupado)
Liderazgo en gestión en Proyectos (agrupado)	Coefficiente Rho de Spearman Sig. (bilateral) N	1 30	.203** .281 30
Gestión Decisional PMI (agrupado)	Coefficiente Rho de Spearman Sig. (bilateral) N	.203** .281 30	1 .281 30

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Decisión estadística

Prueba estadística: Coeficiente de correlación de Rho de Spearman

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05 = 5\%$

Regla de decisión: Si $\rho \leq 0.05$ se rechaza H_0

Según la tabla 4, el nivel de significancia es superior 0.05, por lo que se acepta la hipótesis nula, no existiendo ninguna relación entre el liderazgo en gestión de proyectos con la gestión decisional PMI.

3.7 Discusión de resultados

En este estudio, se ha identificado una relación positiva de magnitud media entre la gestión pública de proyectos y las decisiones tomadas por los gestores PMI en el Gobierno Regional de Huancavelica en 2018, con un coeficiente "Rho" de Spearman de 0.407, dentro del rango interpretativo de +0.11 a +0.50. De acuerdo con estos resultados, el 66.7% de la gestión pública de proyectos y el 63.3% de las decisiones de los gestores PMI fueron calificados como malos o regulares, considerando una muestra de 30 encuestados.

Estos hallazgos se alinean con investigaciones previas, como la de Cabrera Moya (2014) que enfatiza la necesidad de establecer una Oficina de Gestión de

Proyectos basada en la metodología PMI en instituciones financieras para alinear proyectos con estrategias y evitar pérdidas de recursos. De manera similar, Ameijide (2016) sugiere que el PMI sirve como una guía sólida para proyectos con equipos grandes y multidisciplinarios.

Por otro lado, Portocarrero Chávez (2005) destaca la relación jerárquica entre las funciones del Management y la gestión de proyectos, mientras que Sapag Chain et al. (2014) señalan que el conocimiento en gestión de proyectos no necesariamente está relacionado con los títulos académicos, lo que va en contra de la creencia de que los grados determinan la capacidad de una persona. En consonancia con esto, Pinto (2015) menciona que los procesos de capacitación formal a menudo carecen de elementos relacionados con la gestión de proyectos, a pesar de que los colaboradores trabajen en proyectos.

En general el estudio destaca una relación positiva media entre la gestión pública de proyectos y las decisiones de los gestores PMI, y resalta la importancia de considerar no solo la formación académica, sino también las habilidades y prácticas efectivas en la gestión de proyectos para mejorar los resultados en esta área.

Dentro del ámbito de la gestión gerencial de proyectos y las decisiones tomadas por los gestores PMI en el Gobierno Regional de Huancavelica en 2018, se observa que el 60.0% de los resultados indican una calificación de "malo" y el 40.0% una calificación de "regular". En cuanto a las acciones decisionales PMI, el 6.7% son calificadas como "pésimas", el 36.7% como "malas" y el 56.7% como "regulares". Esto refleja predominantemente niveles de gestión "malo" y "regular" en las dimensiones 1 y 4 de la gestión de proyectos en el Gobierno Regional.

Este hallazgo puede relacionarse con lo que Felcman (2015) menciona en su investigación sobre la gestión pública, enfatizando la importancia de construir una visión integral que relacione el presupuesto con otros sistemas administrativos. Moreno et al. (2017) respalda esta idea al señalar que la aplicación de prácticas del PMBOK permite una planificación integral del

proyecto, aumentando las posibilidades de éxito. Sin embargo, Espejo (2013) advierte sobre las deficiencias en la gerencia de proyectos de construcción en Perú y la falta de una metodología definida.

En contraposición, Enciso (2014) respalda el enfoque del PMI, que define procesos establecidos y documentados para la gestión de proyectos. Mientras que Oldenburg Basgal (2008) discrepa al afirmar que el PMI no necesariamente proporciona lineamientos reconocidos y aceptados, abogando por el desarrollo de una metodología propia basada en los procesos de la organización y la magnitud del proyecto.

En lo que respecta a la gestión articulada de proyectos y las habilidades del gestor PMI en el Gobierno Regional de Huancavelica en 2018, se observa que el 3.3% de los resultados indican una calificación de "pésimo", el 43.3% como "malo", y el 43.3% como "regular". Esto sugiere predominantemente niveles "regulares" en ambas dimensiones (2 y 5) de la gestión de proyectos.

En apoyo a estos resultados, Miranda (2004) menciona que la gestión articulada es un instrumento utilizado para organizar y avanzar en la implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño, como el Programa Anual de Evaluación (PAE). Se respalda la efectividad de la gestión del proceso al contribuir a la formalización de la gestión documentaria y la estandarización (APM, 2013).

Por otro lado, la APM (2013) destaca la importancia de la gestión administrativa y la modernización en las universidades públicas, alineándose con las políticas establecidas por el Estado. Sin embargo, Ropa-Carrión y Alama-Flores (2022) expresan que la implementación de los estándares de la guía del PMBOK en empresas particulares (especialmente Mypes) no se adaptan al enfoque del PMBOK debido a factores ambientales y activos de los procesos, y su costosa adaptación.

En cuanto a la gestión de planificación de proyectos, se ha observado que el tiempo promedio para planificar un proyecto en una empresa estudiada es de aproximadamente 33 días hábiles, basado en la gestión de los directivos

(Escalante Ampuero, 2016). Kerzner (2003) respalda la aplicación del PMBOK en su 6ta edición para mejorar procesos en adquisiciones y recursos humanos, optimizando recursos y personal. Chica Velez (2011) menciona que la planificación de proyectos según el Método PMBOK puede reducir el tiempo de planificación a 6 días calendario.

Por otro lado, Espejo (2013) explica que la gran mayoría de proyectos de ampliación y renovación cumplen con las etapas del ciclo de vida del proyecto, pero que carecen de prácticas recomendadas en la Guía de Fundamentos del PMBOK.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Los resultados del trabajo han establecido una relación positiva media entre la gestión pública de proyectos y las decisiones tomadas por los directivos del Gobierno Regional de Huancavelica en 2018, demostrado por un valor de "Rho" de Spearman de 0.025.

Además, se ha encontrado una relación significativa entre las dimensiones: Gestión gerencial de los proyectos x las acciones decisionales PMI y Gestión gerencial de los proyectos x las acciones decisionales PMI, excepto en el cruce de Gestión gerencial de los proyectos x las acciones decisionales PMI, donde la significancia reveló que no existe relación alguna.

Para abordar este resultado y mejorar la gestión pública de proyectos, se pueden considerar varias soluciones y propuestas. En primer lugar, es fundamental fortalecer la capacitación y desarrollo de habilidades de los gestores en el ámbito de la gestión de proyectos, especialmente en la toma de decisiones estratégicas. Esto podría lograrse a través de programas de formación específicos y la promoción de certificaciones en gestión de proyectos.

Además, se podría fomentar una mayor colaboración y coordinación entre los diferentes departamentos y áreas del Gobierno Regional para lograr una gestión más articulada de los proyectos. Esto implica establecer procesos y sistemas de comunicación efectivos que faciliten la colaboración entre los equipos y aseguren que los proyectos se alineen con los objetivos estratégicos de la entidad.

En cuanto al liderazgo en gestión de proyectos, se podría promover un enfoque más proactivo y orientado a resultados por parte de los gestores, fomentando una cultura organizacional que valore la excelencia en la gestión de proyectos. Esto podría lograrse a través de incentivos y reconocimientos por el logro de resultados exitosos en la implementación de proyectos.

En resumen, mejorar la gestión pública de proyectos en el Gobierno Regional de Huancavelica implica invertir en la capacitación de los gestores, fomentar la

colaboración interdepartamental y promover un liderazgo orientado a resultados. Estas acciones podrían contribuir a una toma de decisiones más efectiva y a la obtención de mejores resultados en la implementación de proyectos gubernamentales.

4.2 Recomendaciones

Las universidades de Huancavelica y la academia pueden desempeñar un papel clave en la mejora de la gestión pública de proyectos al ofrecer programas de formación específicos en esta área. Estos programas pueden estar dirigidos a gerentes y directivos del sector público, brindándoles las herramientas y conocimientos necesarios para tomar decisiones estratégicas más informadas en sus proyectos. La creación de cursos especializados en gestión de proyectos gubernamentales podría contribuir significativamente a fortalecer estas capacidades.

Además, la universidad puede fomentar la investigación en el campo de la gestión de proyectos en el contexto gubernamental. Promover proyectos de investigación que aborden desafíos específicos relacionados con la gestión pública de proyectos permitiría generar conocimientos y mejores prácticas que sean aplicables en situaciones reales. Esta investigación podría abordar temas como la toma de decisiones estratégicas, la coordinación interdepartamental y el liderazgo en proyectos gubernamentales.

Los gerentes y directivos del Gobierno Regional de Huancavelica pueden beneficiarse de programas de formación en gestión de proyectos ofrecidos por instituciones académicas, como universidades o centros de capacitación. Estos programas pueden ayudarles a adquirir habilidades específicas relacionadas con la toma de decisiones estratégicas en el ámbito de la gestión de proyectos públicos. Participar en cursos de actualización y obtener certificaciones en gestión de proyectos podría ser altamente beneficioso.

Asimismo, es esencial fomentar la colaboración y la coordinación interdepartamental en la implementación de proyectos gubernamentales. Esto

implica establecer procesos de comunicación efectiva entre los diferentes equipos y departamentos involucrados en un proyecto. La promoción de una cultura de trabajo en equipo y el intercambio de conocimientos y experiencias pueden contribuir a una gestión más integrada y eficiente de los proyectos.

La comunidad científica puede desempeñar un papel activo en la generación de conocimiento y buenas prácticas en el campo de la gestión pública de proyectos. Se sugiere llevar a cabo investigaciones específicas que aborden los desafíos y oportunidades en este ámbito. Estos estudios podrían explorar en mayor profundidad la relación entre la gestión de proyectos y la toma de decisiones en el contexto gubernamental, utilizando metodologías sólidas y recopilando datos relevantes.

Además, la comunidad científica puede colaborar estrechamente con instituciones gubernamentales para implementar y evaluar proyectos piloto que incorporen enfoques innovadores de gestión de proyectos. Estos proyectos piloto podrían servir como casos de estudio y generar valiosas lecciones aprendidas que puedan compartirse con otras entidades gubernamentales. Esta colaboración entre la comunidad científica y el sector público puede contribuir significativamente a la mejora de la gestión de proyectos en el ámbito gubernamental.

4.3 Reflexiones

La gestión ineficiente de proyectos en el Gobierno Regional de Huancavelica plantea interrogantes académicos significativos que requieren un análisis exhaustivo. Para comprender el porqué de esta ineficiencia, es esencial explorar diversas causas y factores que influyen en el resultado de los proyectos gubernamentales.

Una de las razones fundamentales que contribuye a la gestión ineficiente de proyectos podría ser la falta de capacitación y formación específica para los gerentes y directivos del gobierno regional. La gestión de proyectos en el ámbito gubernamental es un proceso complejo y desafiante que requiere

habilidades y conocimientos particulares. La carencia de programas de formación adecuados podría dejar a los líderes gubernamentales sin las herramientas necesarias para tomar decisiones acertadas y llevar a cabo proyectos de manera eficiente.

Otro factor a considerar es la insuficiente coordinación interdepartamental en la ejecución de proyectos gubernamentales. Estos proyectos a menudo involucran a múltiples departamentos y agencias gubernamentales. La falta de comunicación efectiva y coordinación entre estos entes puede dar lugar a redundancias, retrasos y conflictos que socavan la eficacia de la gestión de proyectos. La gestión ineficiente de la colaboración entre departamentos puede resultar en una utilización ineficiente de los recursos y en la falta de alineación con los objetivos estratégicos.

La complejidad y la burocracia en el ámbito gubernamental también pueden contribuir a la gestión ineficiente de proyectos. Los procesos administrativos y la toma de decisiones pueden ser lentos y complicados, lo que puede ralentizar la ejecución de proyectos y aumentar los costos. Esta complejidad puede dificultar la implementación eficiente de proyectos y requerir un enfoque más ágil y adaptativo.

En términos generales, la gestión ineficiente de proyectos en el Gobierno Regional de Huancavelica puede atribuirse a diversos factores, como la falta de formación, la falta de coordinación interdepartamental y la complejidad burocrática. Estos desafíos ofrecen oportunidades para la investigación académica y el desarrollo de soluciones que mejoren la eficiencia en la gestión de proyectos gubernamentales.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaya, J. A. (2010). *Toma de decisiones gerenciales: Métodos cuantitativos para la administración*. Ecoe ediciones.
- Ameijide, L. (2016). *Gestión de proyectos según el PMI*. Universitat Oberta de Catalunya.
- APM (2013). *What Is Project Management?* [En línea] Disponible en: www.apm.org.uk/WhatIsPM [Consultado el 30 de mayo de 2013].
- Baca, G. (2013). *Evaluación de Proyectos* (Séptima Edición). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Cabrera Moya, D. R. R. (2014). Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura. *Suma de Negocios*, 5(11), 96–107. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70024-2](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70024-2)
- Cardeño Portela, E., Cardeño Portela, N., Buitrago Acuña, R., & Hernandez Malpica, P. (2018). Liderazgo resonante como elemento potenciador de la responsabilidad social en organizaciones del sector público. *Espacios*, 39(8). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n08/a18v39n08p28.pdf>
- Chica Velez, S. A. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración & Desarrollo*, 39(53), 57–74. <https://doi.org/10.22431/25005227.147>
- Chinchay Díaz, W., & Chávarry Ysla, P. D. R. (2021). Leadership in the public sector. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Special Issue 5), 650–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.41>
- Cruz, B., & Díaz, J. (2020). La gestión pública como clave en el fortalecimiento de las empresas del Estad. ¿Utopía o realidad? *Polo Del Conocimiento*, 5(10), 334–347. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i10.1812>
- Enciso Navarro, E. (2014). *Enfoque del project management institute (PMI) en la administración de proyectos de software en los municipios de Lima 2014*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga]. <http://repositorio.unsch.edu.pe/handle/UNSCH/1055>
- Escalante Ampuero, P. F. (2016). *Introducción a la Administración y Gestión Pública*. Fondo Editorial de la Universidad Continental. <https://cutt.ly/6wxILfdc>
- Espejo, A. (2013). *Aplicación de la extensión para la construcción de la guía del PMBOK - tercera edición, en la gerencia de proyecto de una presa de relaves en*

- la unidad operativa Arcata-Arequipa*. [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/4789>
- Estrada Reyes, J. N. (2015). Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial. *Palermo Business Review*, 12, 61-98. https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/BusinessReview12_02.pdf
- Fantova Azcoaga, F. (2005). *Manual para la gestión de la intervención social*. España: Editorial CCS.
- Felcman, I. (2015). *Nuevos modelos de gestión pública: tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo después del "big bang" paradigmático*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Hidalgo Euribe, J. P. (2015). *Enfoques y Herramientas Gerenciales para la Gestión de Programas y Proyectos sociales* [Tesis Doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://cutt.ly/wwxIKSGd>
- IDEA (2009). *Gestión Pública - Material de Trabajo del Congreso de la República del Perú*. In Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral. IDEA Internacional. <https://cutt.ly/dwxILQja>
- Kerzner, H. (2003). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New York, EE. UU: Wiley.
- Larrarte, P. (2018). *Fundamentos de Administración*. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://core.ac.uk/download/pdf/326425223.pdf>
- Llanos Cabanillas, B. (Coord.) (2005). *Reforma y Modernización del Estado: Módulo Avanzado de Formación Política*. International Institute for Democracy and Electoral Assistance/ Asociación Civil Transparencia. <https://cutt.ly/YwxIZdvK>
- Lledó, P., & Rivarola, G. (2007). *Gestión de proyectos*. Pearson Education S.A. <https://cutt.ly/mwxIZHpq>
- MEF (10 de setiembre de 2023). *Orientación - Presidencia del Consejo de Ministros - Plataforma del Estado Peruano*. Recuperado el 10 de setiembre de 2023 de <https://cutt.ly/WwxIKM8w>
- Miranda, J. M. (2004). *El desafío de la gerencia de proyectos*. MMEditores.
- Moreno Monsalve, N. A., Sánchez Ayala, L. M., & Velosa García, J. D. (2018). *Introducción a la gerencia de proyectos: conceptos y aplicación*. In *Introducción*

- a la gerencia de proyectos: conceptos y aplicación. Ediciones EAN.
<https://doi.org/10.21158/9789587564501>
- Oldenburg Basgal, D. M. (2008). Gerencia de proyectos. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 10 (2), 21.
- Pinto, J. K. (2015). *Gerencia de proyectos: Cómo lograr la ventaja competitiva*. Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Portocarrero Chávez, V. (2005). La Gerencia De Proyectos: Base Del Desarrollo De Un País En El Siglo Xxi. *Gestión En El Tercer Milenio*, 8(15), 71-74.
<https://doi.org/10.15381/gtm.v8i15.9698>
- Project Management Institute. (16 de octubre de 2021b). *Liderazgo y estilos de dirección de proyectos*. <https://pmi-mad.org/sinergias/patrocinadores/articulos/2372-liderazgo-y-estilos-de-direccion-de-proyectos>
- Project Management Institute. (2013). *El estándar para la dirección de proyectos e Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) (Quinta)*. Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) (Sexta)*. Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2021a). *El estándar para la dirección de proyectos y Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) (Séptima)*. Project Management Institute.
- Riveros, A. (2023). *El líder en la gestión de proyectos*. EALDE Business School.
<https://www.ealde.es/lider-la-gestion-proyectos/>
- Robbins, S., & Coutler, M. (2010). *Administración*. In Pearson Education, Inc.
- Robbins, S., & Coutler, M. (2014). *Administración*. In Pearson Education, Inc.
- Ropa-Carrión, B., & Alama-Flores, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de La UCSA*, 9(1), 81-103.
<https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081>
- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag Puelma, J. M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Villar, V., & Quiroga, G. (2013). Competencias Personales para un Director de Proyecto Exitoso. *Sinergia e Innovación*, 1(2), 26-40.

Wallace, W., & Roberts, A. (2014). *Gestión de Proyectos - Definición de Proyectos*. In *Edinburgh Business School*. Edinburgh Business School/Heriot-Watt University. <https://cutt.ly/swxOuqev>

ANEXOS

Anexo 01. Cuestionario sobre gestión pública de proyectos y decisiones de gestores PMI.

Cargo:

Órgano y/o Unidad Orgánica:

Instrucciones: A continuación, usted encontrará un conjunto de ítems relacionados con la **gestión pública de proyectos**, marque sólo una alternativa según considere conveniente; la información que nos proporcione será netamente para esta investigación, con la más estricta confidencialidad y en anonimato.

Excelente	5
Bueno	4
Regular	3
Malo	2
Pésimo	1

D - I		Ítems	Puntuación Likert				
1	1	¿Se observa el cumplimiento del presupuesto, tiempo y costo de la ejecución del proyecto?	1	2	3	4	5
	2	¿Cómo determinas la gestión del proyecto que involucra la planeación, ejecución y monitoreo de la actividad que dirige?	1	2	3	4	5
	3	¿Cómo responsable del proyecto, se cumple a cabalidad la planificación y ejecución de la actividad?	1	2	3	4	5
	4	¿Por qué se dificultan los proyectos en el cumplimiento de los presupuestos planeados?	1	2	3	4	5
	5	¿Percibe usted debilidades públicas evidenciadas en corrupción, deficiencia en los servicios, falta de transparencia en el uso de los recursos?	1	2	3	4	5
	6	¿La gestión gerencial anticipa y maneja dificultades que se da en el proyecto?	1	2	3	4	5
2	7	¿Percibe que la gestión articulada es un método para guiar el proyecto?	1	2	3	4	5
	8	¿Consideras que la gestión articulada implica un trabajo de calidad, que conlleva una metodología que son adecuadas a la realidad local?	1	2	3	4	5
	9	¿Es consciente que la articulación es coordinación, cooperación y	1	2	3	4	5

		colaboración asociada con sus trabajadores?					
	10	¿Eres consiente que en tu institución realizan actividades articuladas referente a proyectos para y cumplir con las expectativas de los usuarios?	1	2	3	4	5
	11	¿Sabías que la gestión articula se orienta a los proyectos para entregar resultados a tiempo?	1	2	3	4	5
	12	¿Sabías que la articulación implica la asignación efectiva de los recursos asignados para entregar resultados de la manera más eficiente y eficaz?	1	2	3	4	5
3	13	¿Reconoces la gestión de un líder en un proyecto, rol que cumple para manejar las necesidades de gestión institucional?	1	2	3	4	5
	14	¿Es cociente de la necesidad de mejorar las condiciones de vida de la gente o la reducción de la pobreza de esta región?	1	2	3	4	5
	15	¿Participas en actividades del proyecto como controlar y monitorizar junto con el personal administrativo para una gestión de calidad?	1	2	3	4	5
	16	¿Considera adecuada la perspectiva, la misión y las tácticas que desarrollas para tener claro tu objetivo?	1	2	3	4	5
	17	¿Cómo responsable del proyecto, se comunica de manera efectiva e inspira unidad de acción entre sus trabajadores?	1	2	3	4	5
	18	¿Realizas métodos, procedimientos y enfoques en función a la actividad para ejecutar un proyecto?	1	2	3	4	5

Anexo 02.

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN PÚBLICA DE PROYECTOS Y DECISIONES DE GESTORES PMI DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCVELICA, 2018.

Cargo:

Órgano y/o Unidad Orgánica:

Instrucciones: A continuación, usted encontrará un conjunto de ítems relacionados con la **gestión pública de proyectos**, marque sólo una alternativa según considere conveniente; la información que nos proporcione será netamente para esta investigación, con la más estricta confidencialidad y en anonimato.

Excelente	5
Bueno	4
Regular	3
Malo	2
Pésimo	1

D - I	Ítems	Puntuación Likert					
1	1	¿Conoce las siglas del Instituto de Manejo de Proyectos - PMI?	1	2	3	4	5
	2	¿Sabías que el Instituto de Manejo de Proyectos, resalta las habilidades y técnicas para la gestión de la calidad de los proyectos?	1	2	3	4	5
	3	¿Desarrollarías tus actividades de acuerdo al plan de ejecución y el ciclo de vida del PMI?	1	2	3	4	5
	4	¿Considerarías la gestión de proyectos del PMI para lograr los objetivos proyectados, satisfacción el usuario y el beneficio de la institución?	1	2	3	4	5
	5	¿Crees que con el PMI desarrollarías una eficiente gestión en las políticas públicas y los procedimientos en la ejecución de proyectos?	1	2	3	4	5
	6	¿Capacitarías a tu grupo de trabajo para crear conocimiento e impulsar la gestión de proyectos como profesionales en PMI?	1	2	3	4	5
2	7	¿Eres capaz de evaluar la situación, equilibrar las demandas y mantener una comunicación con los interesados a fin de concluir bien con el proyecto?	1	2	3	4	5
	8	¿La modificación de del proyecto generan riesgos adicionales?	1	2	3	4	5

	9	¿Si el cronograma y el presupuesto es acortado, como influiría el proyecto?	1	2	3	4	5
	10	¿Los conceptos del PMI cuanto contribuiría en el aparato estatal, para lograr mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos?	1	2	3	4	5
	11	¿Realizas cambios y/o recibes recomendación de acciones para anticipar posibles problemas o riesgos ante la ejecución de un proyecto?	1	2	3	4	5
	12	¿Consideras que las habilidades del líder no solo son suficientes para el éxito del proyecto?	1	2	3	4	5
3	13	¿Cómo tomas las decisiones ante los riesgos que se presenta en un proyecto?	1	2	3	4	5
	14	¿Desempeñas tus actividades observando y midiendo de forma sistemática y periódica variaciones en el plan de proyecto?	1	2	3	4	5
	15	¿Cómo gerente tomas decisiones viables que pudieran resolver el problema?	1	2	3	4	5
	16	¿Cómo líder del proyecto, eres consciente del rol que juegas para lograr no solo el éxito del proyecto, sino la satisfacción del usuario?	1	2	3	4	5
	17	¿Te ha impactado las alternativas que plantea el PMI para que el aparato administrativo sea menos burocrático y cumplan con el alcance, tiempo y costo del proyecto?	1	2	3	4	5
	18	¿Consideras que las decisiones es la esencia de la administración en vista que planean, organizan, dirigen y controlan las actividades?	1	2	3	4	5

INFORMACIÓN DE AUTORES



Noemi Mencia Sanchez

Docente universitario, Contador Público, Magíster en Planeación Estratégica y Gestión en Ingeniería de Proyectos, Magíster en Gestión Pública, especialista en manejo de paquetes estadísticos como el R, SAS, SPSS y Excel.



Roger Rivera Casavilca

Ingeniero Civil y Contador Público por la Universidad Nacional de Huancavelica, Magíster en Ciencias de Ingeniería con mención en Ecología y Gestión Ambiental. Cuenta con estudios concluidos en el Doctorado en Ciencias de la Educación en la Universidad Nacional de Huancavelica.

Javier Vargas Martínez



Ingeniero Civil con CIP 305501 por la Universidad Nacional de Huancavelica, bachiller en Ciencias de la Administración, técnico en Computación e Informática. Estudios concluidos en la maestría de Gestión Ambiental y en el doctorado en Ciencias de la Educación, docente universitario de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Andrés Ramirez Laurente



Contador Público por la Universidad Nacional del Centro del Perú, magister en Auditoría, mención Auditoría Gubernamental, con estudios de especialización en Auditoría, Peritaje; director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNH, docente nombrado en la Universidad Nacional de Huancavelica.

Cesar Quispe Ayala



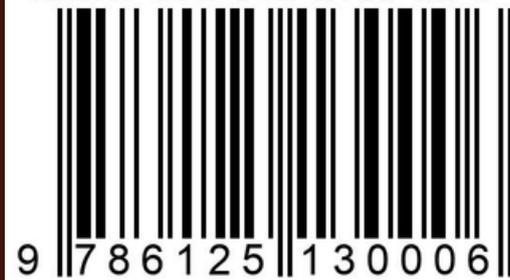
RENACYT con código de registro N° P0202256. Doctor en Ciencias de la Educación, Magíster en Docencia Universitaria y Abogado con N° CAL 85478. Especialista en Derecho Laboral individual, colectivo y procesal. Conciliador extrajudicial con N° 70568. Docente universitario experto en diseño curricular de programas de estudio universitario. Estudios concluidos en Maestría en Derecho Constitucional y con artículos científicos indexados en revistas internacionales como Scielo, WOS y Scopus.

Este libro se terminó de publicar en la editorial

**Instituto Universitario
de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú**



ISBN: 978-612-5130-00-6



EDITADA POR INSTITUTO
UNIVERSITARIO
DE INNOVACIÓN CIENCIA
Y TECNOLOGÍA INUDI PERÚ