UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(CREADA POR LEY N° 25265)

ESCUELA DE POSGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS DE INGENIERÍA

UNIDAD DE POSGRADO

TESIS

GESTIÓN PÚBLICA DE PROYECTOS Y DECISIONES DE GESTORES PMI DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAVELICA, 2018

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE PROYECTOS

PRESENTADO POR:

Bach. Noemí Gladys MENCIA SANCHEZ

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE INGENIERÍA

MENCIÓN EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN EN INGENIERÍA DE PROYECTOS

HUANCAVELICA, PERÚ

2022

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(Creado por Ley Nº 25265)

ESCUELA DE POSGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS DE INGENIERIA

UNIDAD DE POSGRADO

(APROBADO CON RESOLUCIÓN Nº 736-2005-ANR)

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Ante el Jurado conformado por los docentes: **Dr. Manuel CASTREJON VALDEZ, Mg. César Alberto FRANCO CARPIO, Dr. Carlos Enrique ESPINOZA QUISPE**

Asesor: Dr. Carlos LOZANO NUÑEZ

De conformidad al Reglamento Único de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 330-2019-CU-UNH, y modificado con Resolución N° 552-2021-CU-UNH, y la Directiva de la Sustentación Síncrona de Tesis de los Estudiantes de Maestría y Doctorado de las Unidades de Posgrado de las Facultades Integrantes de la Universidad Nacional de Huancavelica en el Marco al estado de emergencia covid 19, aprobado mediante Resolución Directoral Nº 340-2020-EPG-R/UNH.

La candidata al **GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE INGENIERIA; MENCIÓN EN PLANEACIÓN ESTRATEGICA Y GESTIÓN EN INGENIRIA DE PROYECTOS**

Doña, **Noemí Gladys MENCIA SANCHEZ,** procedió a sustentar su trabajo de Investigación titulado **"GESTIÓN PUBLICA DE PROYECTOS Y DECISIONES DE GESTORES PMI DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAVELICA, 2018".**

Luego de haber absuelto las preguntas que le fueron formulados por los Miembros del Jurado, se dio por concluido al ACTO de sustentación, realizándose la deliberación y calificación, resultando:

Con el calificado **APROBADO POR MAYORIA**

Y para constancia se extiende la presente ACTA, en la ciudad de Huancavelica, a los tres días del mes de marzo del año 2022.

.....
Dr. Manuel CASTREJON VALDEZ
Presidente del Jurado.

.....
Mg. César Alberto FRANCO CARPIO
Secretario del Jurado

.....
Dr. Carlos Enrique ESPINOZA QUISPE
Vocal del Jurado

ASESOR

Dr. Carlos LOZANO NUÑEZ

DEDICATORIA

A mi hijo, mi madre, mi esposo, mis hermanas y todas esas personas a quienes amo y estimo mucho.

Noemí

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la oportunidad de contemplar el sol cada mañana.

A todas las personas que con sus opiniones, comentarios y sugerencias han contribuido en este trabajo, mi más sincero agradecimiento a todos ellos.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la manera en que la gestión pública de proyectos se relaciona con las decisiones de los gestores del Gobierno Regional de Huancavelica, durante el año 2018. El problema está constituido por las deficientes decisiones de los gestores, es de nivel correlacional porque se enfoca en determinar la relación entre la gestión pública de proyectos y las decisiones de los gestores PMI. Se aplicó un diseño descriptivo correlacional. La población incluía 30 gerentes, subgerentes, directores y asesores. Se aplicó el instrumento diseñado para tal fin: un cuestionario cerrado con 18 ítems sobre Gestión Pública de Proyectos y 18 ítems sobre decisiones de gestores PMI con una escala de respuestas de cinco (05) categorías: pésimo, malo, regular, bueno y excelente. También se determinó la confiabilidad mediante el alpha de cronbach arrojando así $\alpha = 0,407$ con una correlación positiva media, expresando así que, existe una relación directa entre la gestión pública de proyectos y las decisiones de gestores PMI del Gobierno Regional de Huancavelica, periodo 2018. Con una correlación significativa al nivel 0,05 (bilateral), llegando así a la conclusión de una relación positiva media en la gestión pública de los proyectos y las decisiones de los gestores PMI del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018.

Palabras clave: Gestión de proyectos, gestión de pública, toma de decisiones, Instituto de Manejo de Proyectos (PMI).

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the way in which the public management of projects is related to the decisions of the managers of the Regional Government of Huancavelica, during the year 2018. The problem is constituted by the poor decisions of the managers, it is of a correlational because it focuses on determining the relationship between the public management of projects and the decisions of PMI managers. A descriptive correlational design was applied. The population included 30 managers, assistant managers, directors, and advisors. The instrument designed for this purpose was applied: a closed questionnaire with 18 items on Public Project Management and 18 items on decisions of PMI managers with a response scale of five (05) categories: terrible, bad, regular, good and excellent. Reliability was also determined using Cronbach's alpha, thus yielding $\alpha = 0.407$ with an average positive correlation, thus expressing that there is a direct relationship between the public management of projects and the decisions of PMI managers of the Regional Government of Huancavelica, period 2018. With a significant correlation at the 0.05 level (bilateral), thus reaching the conclusion of an average positive relationship in the public management of the projects and the decisions of the PMI managers of the Regional Government of Huancavelica, 2018.

Keywords: Project management, public management, decision making, Project Management Institute (PMI).

ÍNDICE

Página.

DEDICATORIA iv

AGRADECIMIENTO v

RESUMEN vi

ABSTRACT vii

ÍNDICE viii

ÍNDICE DE TABLAS xi

ÍNDICE DE FIGURAS xiii

INTRODUCCIÓN xiv

CAPÍTULO I 16

EL PROBLEMA 16

1.1. Planteamiento del problema 16

1.2. Formulación del problema 19

1.2.1. Problema general 19

1.2.2. Problemas específicos 19

1.3. Objetivos de la investigación 19

1.3.1. Objetivo general 19

1.3.2. Objetivos específicos 19

1.4. Justificación 20

1.5. Limitaciones de la investigación 21

CAPÍTULO II 23

MARCO TEÓRICO 23

2.1. Antecedentes de la investigación 23
2.2.1. Antecedentes internacionales 23
2.2.2. Antecedentes nacionales 30
2.2.3. Antecedentes locales 39
2.2. Bases Teóricas 41
2.2.1. Gestión pública de proyectos 41
2.2.1.1. Gestión gerencial de proyectos 48
2.2.1.2. Etapas de la gestión gerencial de proyectos 52
2.2.1.3. Gestión articulada de proyectos 56
2.2.2. Decisiones de gestores PMI 62
2.2.2.1. Acciones decisionales PMI 66
2.2.2.2. Habilidades del gestor PMI 70
2.2.2.3. Gestión decisional PMI 71
2.3. Formulación de hipótesis 77
2.3.1. Hipótesis general 77
2.3.2. Hipótesis específicas 77
2.4. Definición de términos 77
2.5. Identificación de variables 81
2.6. Identificación de variables 82
CAPÍTULO III 85
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 85
3.1. Tipo de investigación 85
3.2. Nivel de investigación 85
3.3. Método de investigación 86

3.4. Diseño de investigación 87
3.5. Población, muestra y muestreo 88
3.5.1. Población 88
3.5.2. Muestra 88
3.5.3. Muestreo: 89
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos 89
3.6.1. Técnica 89
3.6.2. Instrumento 89
3.6.3. Validación y confiabilidad del instrumento de medición 90
3.7. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos 93
3.8. Descripción de la prueba de hipótesis 94
CAPÍTULO IV 96
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 96
4.1. Presentación e interpretación de datos 96
4.2. Discusión de resultados 106
4.3. Proceso de prueba de hipótesis 110
CONCLUSIONES 117
RECOMENDACIONES 118
REFERENCIA BIBLIOGRAFÍA 119
ANEXOS 126
Anexo 1: Matriz de Consistencia 127
Anexo 2: Cuestionarios 129
Anexo 3: Validación de instrumentos 132
Anexo 4: Base de datos 142

ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla 1
Operacionalización de variables....83
Tabla 2
Juicio de expertos 90
Tabla 3
Estadísticos de fiabilidad 91
Tabla 4……
Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad....92
Tabla 5
Variable 1: Gestión Pública de Proyectos 97
Tabla 6
Dimensión 1: Gestión gerencial de proyectos 98
Tabla 7
Dimensión 2: Gestión articulada de proyectos....99
Tabla 8
Dimensión 3: Liderazgo en gestión de proyectos....100
Tabla 9
Variable 2: Decisiones de gestores PMI....101
Tabla 10
Dimensión 4: Acciones decisionales PMI 102
Tabla 11
Dimensión 5: Habilidades del gestor PMI 103
Tabla 12
Dimensión 6: Gestión decisional PMI 104
Tabla 13
Grado de relación según coeficiente de correlación 111

Tabla 14
Agrupación de las variables: Gestión Pública de Proyectos y Decisiones de Gestores PMI. 111
Tabla 15
Agrupación de las dimensiones: Gestión Gerencial de Proyectos y Acciones Decisionales PMI. 113
Tabla 16
Agrupación de las dimensiones: gestión articulada de proyectos y habilidades del gestor PMI. 114
Tabla 17
Agrupación de las dimensiones: liderazgo en gestión de proyectos y gestión decisional PMI. 115

ÍNDICE DE FIGURAS

Pág.

Figura 1
Variable 1: Gestión Pública de Proyectos 97
Figura 2
Dimensión 1: Gestión gerencial de proyectos 98
Figura 3
Dimensión 2: Gestión articulada de proyectos.....99
Figura 4
Dimensión 3: Gestión gerencial de proyectos 100
Figura 5
Variable 2: Decisiones de gestores PMI.....101
Figura 6
Dimensión 4: Acciones decisionales PMI 102
Figura 7
Dimensión 5: Habilidades del gestor PMI 103
Figura 8
Dimensión 6: Gestión decisional PMI 104

INTRODUCCIÓN

La presente tesis relaciona los hechos sobre los temas de gestión pública de proyectos y decisiones de gestores PMI, para contribuir a mejorar el funcionamiento y la calidad de la Gestión del Gobierno Regional de Huancavelica, que son considerados ejes fundamentales en el desarrollo el país de la región de Huancavelica.

Se observó que el Gobierno Regional de Huancavelica no ha logrado cumplir las demandas de la ciudadanía, esto gracias a la presencia de una secuencia de vicios, reacciones antiéticas o antivalores en el seno de su labor como entidad pública, que advierten que se opere con la máxima eficacia anhelada y se alcancen por consiguiente los resultados deseados. Esto sucede dado que no se cumplen las políticas funcionales e institucionales para el adecuado control de la gestión de los proyectos, quedando muchos de ellos archivados o no ejecutados a pesar de haber sido aprobados, otros estancados por problemas técnicos o carentes de requisitos normativos o por cuestiones políticas que priman.

Hechos que son relevantes que permitieron orientar el presente trabajo de investigación en base a los objetivos propuestos, con el fin de lograr un objetivo deseado a través de esta tesis.

El desarrollo metodológico del presente trabajo de investigación, se ha estructurado en relación al tema materia de investigación, en cuatro capítulos.

El primero es del problema, su planteamiento, formulación, justificación e interrogantes generales y específicas del problema, objetivos generales y específicos, asimismo el límite de investigación.

El segundo capítulo se agrupa entre el marco teórico, los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, formulación de hipótesis, definición de términos, la identificación de variables y operacionalización de variables.

En el tercero capítulo se presenta la metodología, el tipo y nivel, el método de investigación, el diseño de investigación, la población, muestra y muestreo, técnicas e

instrumentos de recolección de datos; las técnicas de procesamiento y análisis de datos, así como la descripción de la prueba de hipótesis.

Finalmente, el cuarto capítulo presenta los resultados, dentro de los cuales están la interpretación de datos, discusión de resultados, el proceso de prueba de hipótesis, para así poder realizar finalmente las conclusiones y recomendaciones.

La Autora.

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

En el Gobierno Regional de Huancavelica existe una deficiente Gestión Pública de Proyectos, esto se debe a muchos factores, uno de ellos es que no se observan buenos criterios y acciones de desarrollo, no se establecen mecanismos que contribuyan a garantizar un eficaz y eficiente gestión pública, existiendo demasiada burocracia en los trámites administrativos.

Hoy en día esta institución se encuentra vulnerable al desconocimiento de políticas de gobierno, se observa que las políticas de gobierno que consideran ellos no son altamente productivos, es porque esta entidad emite servicios usuales, tradicionales, comunes y a consecuencia de esto no se está logrando la meta que se necesita. Todo esto, para enfrentar la problemática de esta región.

La participación de la sociedad civil es factor importante, ya que es un elemento fiscalizador y evaluador de las acciones de desarrollo que emite el Gobierno Regional de

Huancavelica. Esto se observa en la necesidad de la población y que en las últimas décadas ha ido creciendo excesivamente, generando un impacto descomunal. La confianza general de la población depende de la honestidad y probidad de los funcionarios y de sus servidores públicos, quienes deberían tener vocación de trabajar para el Estado.

Uno de los problemas del Gobierno Regional de Huancavelica es la capacidad de ejecución de gastos, debido a la falta de orientación de los funcionarios, con deficiencia capacidad de gestión, evidenciándose así el perjuicio a la población. Para la generación de mayor productividad de los recursos y la buena gestión de estos, se requiere una labor constante y la toma de decisiones de los gerentes, haciendo más eficiente y eficaz todos los recursos que son designados para una calidad y cantidad de servicios que brinda esta institución, atendiendo así a la población, cerrando brechas, siendo esta una institución modelo intervencionista entre el estado y la población.

El Gobierno Regional de Huancavelica no está plenamente capacitado para resolver los problemas de la región, específicamente en las zonas rurales. Se necesita que se fortalezcan las capacidades de respuesta de los tomadores de decisión, a través de una aplicación de políticas dentro de la institución, evitándose así, el desborde de la corrupción en todos los aspectos (favorecimiento, ejecución de contratos, problemas en los expedientes que hacen a adrede, selección de proveedores para la compra de los materiales que se utilizarán en las obras y/o otros) sobre todo la mala gestión de las autoridades. Todo esto no solo se da al interior de la institución sino también a nivel nacional y local, por ejemplo, la negociación la aprobación de los presupuestos regionales, a los operadores del MEF para la aprobación de su proyecto a cambio de un 5% del presupuesto asignado.

La actividad económica no ha sido suficiente para generar el empleo y el ingreso que busca la población, creando así grandes frustraciones en gran parte de los ciudadanos, quienes continúan con la esperanza de asegurar una vida mejor para ellos y sus familiares. Asimismo, el sector agropecuario, si bien ha logrado un mejor desarrollo, no ha sido

suficiente para mejorar la condición de la gran mayoría de la población, quienes vienen afrontando diversas deficiencias como son: servicios de agua potable y alcantarillado, energía eléctrica, salud y saneamiento ambiental, educación, vivienda, falta de vías de comunicación, centros deportivos y otros. Los demás sectores que conforman la actividad económica, tampoco han logrado progresos significativos en la región, lo cual hace que haya pocas oportunidades de ocupación.

Para el trabajo de manera efectiva y eficaz hace falta mecanismos de monitoreo, repensar temas claves en la toma de decisiones de los gerentes, mecanismos efectivos de coordinación entre todos, fortalecer los Sistemas de Control Institucional, estos también servirán para señalar dónde van surgiendo los problemas, dónde se va deteriorando la calidad de los servicios públicos para intervenir con políticas que puedan corregir, posterior implantación de sanción drástica a los corruptos y de esta manera los gerentes cumplirían con los objetivos trazados para la institución.

En la presente investigación se refleja las deficiencias y la necesidad de la población; esto debido a la inexistencia de proyectos que no se están ejecutando o se están ejecutado de la manera desatinada, ni en los tiempos exactos ni con el presupuesto designado; esto se traduce al momento de la ejecución suscitándose problemas y complicaciones que afectarían la calidad del proyecto y cumplimiento de metas. La aplicación de los lineamientos PMI es una herramienta que permite mejorar el desarrollo y optimización de los procesos, en función de aumentar las posibilidades de éxito de los proyectos.

En términos precisos, está la investigación presenta una descripción de la realidad y realiza un análisis de todos los aspectos más relevantes de lo que implica gestión pública de proyectos y decisiones de gestores identificando las dificultades de gobierno que existe, limitaciones y obstáculos para el conocimiento y ejecución del Gobierno Regional de Huancavelica, por lo tanto, esta investigación tiene como intención verificar la existencia

de relación entre la gestión pública de proyectos y decisiones de gestores PMI, conocer los resultados obtenidos y contribuir en la mejora y fortalecimiento de su desarrollo.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Existe relación entre la gestión pública de proyectos con las decisiones de gestores PMI del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018?

1.2.2. Problemas específicos

a) ¿Existe relación entre la gestión gerencial de los proyectos y las acciones decisionales PMI de los gestores del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018?
b) ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión articulada de proyectos con las habilidades del gestor PMI del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018?
c) ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo en gestión de proyectos con la gestión decisional PMI de los gestores del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión pública de proyectos y las decisiones de los gestores PMI del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

a) Identificar la relación entre la gestión gerencial de los proyectos y las acciones decisionales PMI de los gestores del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018.
b) Conocer la relación entre la gestión articulada de proyectos y las habilidades del gestor PMI del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018.

c) Verificar la relación entre el liderazgo en gestión de proyectos y la gestión decisional PMI de los gestores del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018.

1.4. Justificación

La justificación en esta investigación es porque se están dando esta investigación, explicando los motivos que me llevaron a realizar esta tesis, demostrando así, que, este estudio es preciso e importante. Según Hernández et al. (2010):

> Es necesario justificar el estudio mediante la exposición de sus razones (el para qué del estudio o por qué debe efectuarse). Además, en muchos casos se tiene que explicar por qué es conveniente llevar a cabo la investigación y cuáles son los beneficios que se derivarán de ella: el estudiante deberá exponer el valor de la tesis que piensa realizar, el investigador universitario hará lo mismo. (p. 40)

1.4.1. Justificación teórica

Esta investigación aporta conocimientos recientes en vista de que hoy en día no hay bibliografía suficiente, asimismo existe deficiente gestión pública de proyectos y el desconocimiento de la gestión decisional PMI de los gestores del Gobierno Regional de Huancavelica.

En esta investigación se realizó una valoración de la gestión pública de proyectos para poder proponer estrategias y acciones que tiendan al cambio y desarrollar una eficaz y eficiente gestión decisional PMI, más acorde con los momentos actuales, se estudia por ello una serie de procesos que tiene un que ver con la toma de decisiones, las políticas de medidas que se tomen, la generación de compromisos, entre otros, bajo criterios administrativos o gerenciales.

1.4.2. Justificación práctica

La realización de esta investigación tiene una aplicación concreta y demuestra que las decisiones que adopte el gestor, tienen que ser en su calidad de responsable, dar o proponer solución a los inconvenientes que se presente, ya que este va ser la base de la evolución de la clásica gestión pública a la novedosa gestión pública de proyectos a su vez gestión decisional PMI; Esto a su vez para

satisfacer las pretensiones de un servicio público que brinda la entidad a la comunidad huancavelicana.

De igual forma podemos decir que la presente tesis es materia de investigación y análisis. Se establece un aporte al conocimiento y su contribución desde la gestión pública de proyectos y las decisiones de gestores PMI; a través de la información teórica, practica, teniendo como objetivo alcanzar un auténtico cambio al servicio de la ciudadanía, a pesar de los entornos burocráticos.

1.4.3. Justificación metodológica

El trabajo de investigación que se realizó propone una nueva estrategia que genera conocimiento y técnicas que podrán ayudar al gestor a desarrollar bien sus actividades y toma de decisiones dentro del Gobierno Regional de Huancavelica. Se busca nuevas formas de poder gerencia y tomar buenas decisiones, se demostró a través de las encuestas realizadas.

Se debe hacer énfasis explicando las ventajas de utilizar el Manejo de los Proyectos Instituciones en las entidades para una de gestión pública eficaz, eficiente y una buena relación en el trabajo.

1.4.4. Justificación socioeconómica

Hernández et al. (2014) señala que la investigación socioeconómica debe tener cierta relevancia social y económica, logrando trascender para la sociedad, aduciendo resolver problemas económicos que afectan a un grupo social e institucional.

En esa línea, esta investigación realizo un aporte socioeconómico al Gobierno Regional de Huancavelica y este a su vez repercutiendo en la sociedad, a través de una eficiente y eficaz gestión pública de proyectos por medio de las decisiones de los gestores PMI de esa institución.

1.5. Limitaciones de la investigación

En principio y lo más fundamental al realizar las entrevistas a los gerentes sobre el tema gestión pública de proyectos y decisiones de gestores por medio de manejo de proyectos, los mismos que obstaculizaron los hechos, a razón de que, quienes considero

en mi población (gerentes, subgerentes, directores y asesores del Gobierno Regional de Huancavelica) no disponían de sus tiempos y no eran fáciles de ser ubicados para poder rellenar las encuestas, asimismo existió limitaciones para buscar información de una de mis variables, fue en este caso decisiones de gestores PMI, hubo muy pocos antecedentes para ser considerados como referencia de este trabajo.

De acuerdo Ávila (2001) "Una limitación consiste en que se deja de estudiar un aspecto del problema debido a alguna razón poderosa. Con esto se quiere decir que toda justificación debe estar limitada por una buena razón" (p. 87).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

El desarrollo de esta investigación llevó consigo grandes desafíos para resolver una serie de dudas y confusiones que se presentaron en el camino. Estos se solucionaron a medida que uno iba desarrollando amplias capacidades investigativas que ayudaron a aclarar las incertidumbres antes planteadas.

Mendez, Namihira, Moreno, y Sosa (2014) sostienen que los antecedentes de la investigación **"**Tienen que incluir una buena revisión actualizada de la bibliografía existente sobre el problema de investigación planteado, por lo que deberán contener resultados o hallazgos de estudios preliminares, nacionales y/o extranjeros*"* (p.29).

En ese contexto, Retamozo (2014) plantea que el antecedente es "Indicar el marco teórico de la investigación y las hipótesis de trabajo propuestas consignando, sobre qué otros trabajos de investigación propios o de contribuciones de terceros**"** (p.178).

2.2.1. Antecedentes internacionales

Ameijide (2016), en su trabajo de investigación titulado: *Gestión de proyectos según el PMI*; Universitad Oberta de Catalunya, Barcelona - España, para obtener el título en Ingeniería Técnica de Informática de Gestión, se planteo

como objetivo dende el TFC es el estudio de la Gestión de Proyectos, se focalizá dicho estudio en las buenas prácticas definidas por el PMI en el PMBOK; el resultado es la realización del TFC el método del estudio, es decir, se aplicarán las normas del PMBOK concluyendo si era la metodología más adecuada para su gestión. La investigación llegó a la siguiente conclusion: El equipo tienen la libertad de aplicar la metodología que mejor se adapte al ciclo de vida del proyecto. Dependiendo del ciclo de vida del proyecto se tomará una decisión u otra; las prácticas del PMBOK son una buena guía a seguir para programas y porfolios, con equipos grandes, multidisciplinares de diferentes orígenes y sin ningún contacto ya que ofrece herramientas y técnicas para su control.

Bernal (2007), en su trabajo de investigación titulado: *Oficina de Gestion de Proyectos en una Institucion Financiera*; Universidad San Francisco de Quito, Ecuador-Quito, para optar el grado de Ingeniria Industrial; se formulo el objetivo de diseñar y desarrollar una Oficina Institucional de Gestion de Proyectos, bajo los lineamientos del PMI, que perimita lograr linieamiento y enfoque institucional hacia la estrategia, implementando procesos eficientes de conceptualizacion, aprobacion, planificacion, ejecuacion, seguimiento y cierre de proyectos institucionales mediante el uso eficiente de los recursos. El resultado fue la estructuracion de un modelo conocido como “Torre de Control”, donde la Oficina de Gestion de Proyectos tendra el rol de direccionar a los lideres de proyectos y su equipo, pero cada uno de ellos sera responsable de la administracion del día a día de su proyecto. La investigación llegó a la siguiente conclusion: Se confirma la necesidad de estructurar en la Institución Financiera una Oficina de Gestión de Proyectos basada en la metodología PMI, que asegure que los proyectos ejecutados estén alineados a la estrategia, se eviten pérdidas de recursos y se obtengan beneficios de aproximadamente $ 7 millones para la Institución.

Campos (2018), en su trabajo de investigación titulado: *Modelo de Gestión de Proyectos para el Departamento de Arquitectura del Ministerio de Hacienda*; Instituto Tecnológico de Costa Rica, San Jose - Costa Rica, para optar el grado académico de Maestría en Gerencia de Proyectos, tuvo como objetivo: Formular una gestión estandarizada de proyectos para el Departamento de Arquitectura del Ministerio de Hacienda, mediante un modelo que permita el correcto abordaje de los proyectos de una manera eficaz y eficiente, contribuyendo así al cumplimiento de la misión y visión de la organización. Como resultado, se tomaron como base las oportunidades de mejora a partir del diagnóstico, se podrán dirigir correctamente los esfuerzos para realizar una adecuada gestión de proyectos en el Departamento de Arquitectura. Concluye que, el grado de conocimiento con el que cuenten de los profesionales, en materia de gestión de proyectos afecta en el desarrollo de los proyectos y consecuentemente en los resultados de estos.

Carballo (2018), en su trabajo de investigación titulado: *Diseño de un protocolo para la estandarización de la gestión de proyectos en la Dirección de Agua del Ministerio de Ambiente y Energía*; Instituto Centroamericano de Administracion Pública, San Jose - Costa Rica, tesis para optar al título de Magíster Scientiae en Gerencia de Proyectos de Desarrollo, como objetivo busca el estudio en caso de esta investigación es la gestión de proyectos en la Dirección de Agua del Ministerio de Ambiente y Energía. Resultado fue: el análisis realizado intentandose establecer la situación actual o línea base, a partir de los conocimientos sobre gestión de proyectos por parte de los funcionarios involucrados en el desarrollo de este tema en la dirección de agua. Concluye que, Se carecen de un proceso de capacitación formal sobre los diferentes elementos que componen la gestión de proyectos, esto a pesar de que existe un grupo de colaboradores de la institución que están trabajando en proyectos.

Cobo (2016), en su trabajo de investigación titulado: *La gestión de proyectos como una materia en los estudios universitarios de información y documentación. Análisis docente estudio de producción y visión profesional*; Universidad Complutense de Madrid, Madrid - España, para optar al Grado de Doctora, el propósito principalmente en su investigación es analizar la gestión de proyectos como materia en el área de Información y Documentación, por lo que dicho análisis se efectúa a tres niveles: perspectiva docente, investigadora y profesional. Resultado fue: analizar la gestion de proyectos en el Información y Documentación de las directrices metodológicas expuestas en el epígrafe anterior y de acuerdo con la población seleccionada (4.979). Concluye que, la gestión de proyectos depende de la planificación operativa y, a su vez, de la estratégica, lo que evidencia la existencia de una relación jerárquica entre las funciones del Management, tal y como atestigua más del 84% de los profesionales encuestados.

Cuadro (2015), en su trabajo de investigación titulado: *Estrategias Para el Alcance de la Participación Ciudadana: En la Formulación de Políticas Públicas Culturales desde la Secretaría de Cultura del Distrito Metropolitano de Quito;* Instituto de Altos Estudios Nacionales, Ecuador-Quito, para optar al Título de Magister en Gestión Pública, siguo el siguiente objetivo: Determinar los tipos de estrategias que permitan el desarrollo de la participación ciudadana para la formulación de políticas públicas culturales desde la Secretaria de Cultura del Distrito Metropolitano de Quito. Su resultado fue: La aplicación de encuestas en cada una de las ocho zonas distritales de la ciudad de Quito, duró alrededor de dos meses, de cada trescientos servidores públicos del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y responsables del departamento de cultura. Concluye que, la participación ciudadana desde la formulación de políticas públicas culturales tendrá una incidencia positiva, pero con mejoras de socialización en la inclusión de actores culturales, servidores públicos, grupos, colectivos, gestores culturales y ciudadanía del Distrito Metropolitano de Quito.

Guerrero (2013), desarrolló una investigación titulado: *Metodología para la gestión de proyectos bajo los lineamientos del Project Management Institute en una empresa del sector eléctrico*; Universidad Nacional de Colombia, Bogotá-Colombia, para optar el grado académico de Magister en Administración, cuyo objetivo fue diseñar e implementar una metodología de gestión de proyectos, basada en las mejores prácticas existentes para la administración de proyectos, recogidas en el PMBOK y los lineamientos del PMI para una empresa distribuidora de energía eléctrica. Su resultado fue: integrar conceptos, técnicas y herramientas y proporciona una estructura ordenada, íntegra y práctica, el desarrollo de una metodología para la administración de proyectos permite complementar el conocimiento técnico que tienen los profesionales que laboran en empresas dedicadas a la distribución de energía eléctrica. Concluye que, El PMI ofrece una serie de lineamientos y prácticas que son reconocidas y aceptadas para la gestión de proyectos, pero no una metodología en particular, la cual se debe desarrollar a partir del acervo de procesos de la organización y teniendo en cuenta la magnitud del proyecto a ejecutar.

Isidoro (2015), desarrolló una investigación titulado: *Nuevos modelos de gestión pública: tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo después del "big bang" paradigmático*; Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Economicas, Buenos Aires – Argentina, para optar el grado académico de Doctor en Ciencias Economicas, cuyo objetivo fue: identificar las prácticas de gestión de las organizaciones y las percepciones que se tenían acerca de los distintos tipos de liderazgo; donde la hipotesis fue: Cuanto menor y más sostenida por un prolongado período es la brecha, mayor es la consolidación en el imaginario colectivo del campo paradigmático que impulsa al resto del sistema. Su resultado fue: construir una visión ínter sistémica que relacione al presupuesto, en sus diversas etapas con los otros sistemas administrativos, recursos humanos, compras y contrataciones, tesorería, crédito público y contabilidad. Cuya conclusion fue

que, en los últimos 30 años se desarrollaron otras importantes contribuciones teóricas de los cuales se seleccionaron dos formulas conceptuales el liderazgo y la buena gestión.

Moreno et al. (2017), quien tituló su investigación como: *Aplicación de Lineamientos de la Guía PMBOK 5ED en la Construcción del Proyecto parque Recreacional y Biosaludable en el Municipio de Jenesano- Boyacá,* Colombia - *Bogotá,* Universidad Católica de Colombia, para optar la Especialización en Gerencia de Obras, cuyo objetivo fue: Aplicar lineamientos de la guía PMBOK 5ed en el proyecto de construcción del parque recreacional y biosaludable en el municipio de Jenesano- Boyacá. Su resultado fue: Los productos generados como salidas del proceso de planeación del proyecto pueden ser consolidados como activos de la organización para proyectos análogos posteriores. Concluye que, la utilización de las prácticas contenidas en la guía del PMBOK, permite llevar a cabo una planificación del proyecto de manera integral y trasversal, de manera que, en el desarrollo de la etapa de ejecución, el avance y control del mismo este definido detalladamente, incrementado así las probabilidades de éxito.

Roca (2017), en su trabajo de investigación titulado: *Modelo de Sistema de Gestión Integral para la Dirección de Proyectos Públicos*; Universitat Politecnica de Catalunya, Barcelona - España, para optar el doctorado en Ingeniería de Proyectos y Sistemas, cuyos objetivo fue: Recopilar mediante bibliografía y distintas fuentes de información, las principales técnicas que formaran parte del MSGI, de manera que sean útiles y sencillas de manejar. Como resultado se da el cumplimiento del presupuesto y plazos asignados, junto con estándares y requisitos relacionados con la calidad, el medioambiente o la seguridad, y otros tantos hacen preciso definir un modelo mediante el cual se puedan gestionar las distintas variables del proyecto, llegando a la conclusion de ordenar estas herramientas o elementos principales de que debería constar dicho MSGI mediante

distintos capítulos, dando a conocer en cada uno de ellos de que constan, en qué consisten o cómo funcionan de manera básica, teniendo en cuenta a la vez que estas herramientas sean las más eficaces y extendidas.

Saenz (2012), en su trabajo de investigación titulado: *El Éxito de la Gestión de Proyectos, un nuevo enfoque entre lo tradicional y lo dinámico*; Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE), Barcelona, España, Ecuador-Quito, para obtener el grado de Ph.D. en Administración y Dirección de Empresas, cuyo objetivo fue: Al amparo del modelo de investigación preliminar propuesto y con una representatividad de esta muestra de 52 equipos, está investigación confirma que (i) la composición del equipo, la eficacia del equipo así como la identificación organizacional son significativos constructos que explican el éxito de la Gestión de Proyectos. Cuyo resultado es: La interdependencia de tareas y la misma identificación organizacional moderan significativamente la relación entre la eficacia de los equipos de proyectos y el éxito de la gestión de proyectos. Llegando a la conclusión que, el estudio cuantitativo se presentan los resultados obtenidos en las variables demográficas del equipo de proyectos involucrados en el éxito de la gestión de proyectos y su grado de significancia en la investigación.

Sosa (2015), en su trabajo de investigación titulado: *Democracia, descentralización y cambio en las administraciones públicas de México (1982-2010)*; Universidad Complutense de Madrid Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, Madrid - España, para obtener el grado de Doctor en Gobierno y Administración Pública, cuyo objetivo fue: aportar información a los gerentes públicos para la mejor toma de decisiones en relación con la prestación de servicios públicos; Considerando como hipótesis: Elementos apuntan hacia la necesaria consideración de los referentes teóricos que pueden dar soporte y sustento a la indagación que se ofrece. Su resultado fue: Cada

organización se adapta a este entorno mediante el uso de esquemas de gestión que dan prioridad a la obtención de resultados tangibles y a la maximización de recursos; Concluyendo que: Operativamente, el instrumento utilizado para organizar y avanzar en el proceso de implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño es el Programa Anual de Evaluación (PAE), el cual ha sido emitido de manera conjunta por las tres globalizadoras desde 2007.

2.2.2. Antecedentes nacionales

Bustamante y Saboya (2015), en su trabajo de investigación titulado: *Método de Gestión Basado en el PMBOK Para el Proceso de Desarrollo e Investigación de las Carreras Universitarias*; Universidad Nacional de San Martin, Lima - Perú, para optar el grado académico de magíster en Ingeniería de Computación y Sistemas con Mención en Gestión de Tecnologías de Información, cuyo objetivo fue: Determinar la efectividad del método de gestión basado en el PMBOK en el proceso de desarrollo de la investigación de las carreras universitarias. Tiene como resultado: La percepción que tienen los directores en la gestión del proceso de desarrollo de la investigación en el nivel estratégico; donde el 46,2% de los mismos manifiesta que los procesos actuales se encuentran en un nivel medio y el 26,9% bajo. Llegando a la siguiente conclusión: La gestión del proceso fue efectivo ya que permite la formalización de la gestión documentaria contribuyendo a la normalización de la gestión del proceso de desarrollo de la investigación de manera que se logre la estandarización.

Canta (2018), en su trabajo de investigación titulado: *Gestión de proyectos bajo el enfoque PMI-PMBOK y los plazos de liquidación de los proyectos cash qali warma promovidos por foncodes, Perú, 2017*; Universidad Ricardo Palma, Lima - Perú, tesis para optar el grado académico de maestro en Arquitectura con Mención en Gestión Empresarial, cuyo objetivo fue: Describir cómo se relaciona la gestión de proyectos bajo el enfoque PMI-PMBOK y los Plazos de Liquidación de los

proyectos CASH Qali Warma promovidos por FONCODES en el Perú, año 2017. Cuyo resultado fue: el procesamiento de casos, se presentó 83 casos, los cuales resultaron válidos y no hubo casos de exclusión. Podemos analizar en la Estadísticas de fiabilidad a través del Alfa de Cronbach que resultó 0,686 o su equivalente 68,6% de fiabilidad. Llegando a la conclusion que, se ha descrito que la variable 1 gestión de proyectos bajo el enfoque PMIPMBOK presento que hay una relación con la variable 2 los plazos de liquidación de los proyectos CASH Qali Warma, en tal sentido se obtuvo en la prueba de hipótesis que el valor de p-valor es de 0,000, el mismo que es menor a 0,05, lo que nos precisa de que se valida la hipótesis general.

Cárdenas (2018), en su trabajo de investigación titulado: *Modernización de la gestión pública y cumplimiento de obligaciones ambientales fiscalizables aplicables a la minería - OEFA, 2017;* Universidad Cesar Vallejo, Lima - Perú, para optar de Maestra en Gestión Pública, cuyo objetivo fue: Determinar la relación entre la Modernización de la gestión pública y cumplimiento de obligaciones ambientales fiscalizables aplicables a la minería - OEFA, 2017. Cuyo resultado fue: La correlación de Spearman entre la Modernización de la gestión pública y el Manejo de residuos sólidos domiciliarios e industriales de la minería - OEFA, 2017. Se observa además que la sig. (bilateral) = 0,000 < 0.01, lo cual indica que existe relación entre dichas variables, lo que significa que esta relación es positiva y moderada. La investigación llegó a las siguiente conclusión: Con referencia al objetivo general, se concluye que existe relación positiva y moderada entre la Modernización de la gestión pública y el cumplimiento de obligaciones ambientales fiscalizables aplicables a la pequeña minería - OEFA, 2017, (sig. bilateral = 0,000 < 0,01, Rho = 0,550).

Castillo (2018), en su trabajo de investigación titulado: *La Gestión Pública y la Generación de Valor Público de la Universidad Nacional de Tumbes Durante el Periodo 2013 al 2015;* Universidad Nacional de Tumbes, Tumbes - Perú, tesis

para obtener el grado de Maestro en Gestión Pública, cuyo objetivo fue: Determinar la relación entre la gestión pública y la generación del valor público de la Universidad Nacional de Tumbes durante el periodo 2013 al 2015. Resultado: De las técnicas de campo aplicadas a los diferentes actores educativos se obtuvieron los resultados de las variables de estudio que muestran el nivel de relación entre las variables gestión pública y valor público, evaluada a las tres escuelas profesionales. La investigación llegó a la siguiente conclusión: Las correlaciones entre variable de gestión pública y valor público fue medido por el coeficiente de pearson obteniéndose un estadístico significativo de r = 0.578, evidenciándose que la mejora de la gestión pública ha repercutido en el incremento del valor público.

Chalco et al, (2016), en su trabajo de investigación titulado: *Aplicación de estándares globales del PMI en el Proyecto de Ingeniería y Construcción de 03 almacenes de techo autoportante para el almacenamiento de equipos y el adoquinado de vías de acceso y circulación – Planta YURA Arequipa;* Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Arequipa - Perú, para optar el grado academico de: Magister en Administracion y Direccion de Proyectos, cuyo objetivo principal fue: La Constructora Zavaleta EIRL asociados persigue el posicionamiento en el mercado de Servicios de Ingeniería e Infraestructura a través del cumplimiento de nuestros compromisos. Cuyo resultado fue: La Constructora Zavaleta EIRL Asociados persigue el posicionamiento en el mercado de Servicios de Ingeniería e Infraestructura a través del cumplimiento de nuestros compromisos, los cuales son: la entrega de obra antes de plazo, calidad, eficiencia, seriedad y carta ética y una mejor atención al cliente. La investigación llegó a la siguiente conclusión: Aplicación e implementación de los estándares de la guía del PMBOK dentro de la Constructora Zavaleta EIRL nos ha permitido que el proyecto se cumple con todos los requisitos ya que se encuentra bajo una estructura de información relevante y una imagen general detallada del proyecto, lo que permite que se realice una gestión organizada para su dirección.

Enciso (2014), en su trabajo de investigación titulado: *Enfoque del Project Management Institute (PMI) en la Administración de Proyectos de Software en los Municipios de Lima 2014*; Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho - Perú, para optar el títljlo profesional de: Ingeniero de Sistemas, cuyo objetivo fue: Definir los lineamientos del enfoque del PMI para gestionar proyectos de software en los Gobiernos Locales de Lima, en el año 2014. Para lo cual se hará uso de la Metodología que promueve el Project Management Institute – PMI. Cuyo resultado fue: El Gobierno Peruano debe invertir y fomentar una cultura en gestión de proyectos, para ello es necesaria la inversión de capital para la adquisición de activos organizacionales enfocados a la gestión o la contratación de consultorías en gestión de proyectos; La investigación llegó a la siguiente conclusión: Las Municipalidades de Lima Metropolitana considera una serie de procesos que podrían tomarse como métodos de trabajo para la gestión de sus proyectos, pero están pobremente documentadas, pero el enfoque del PMI define procesos bien establecidos para cada área del conocimiento y están documentados.

Espejo (2013), en su trabajo de investigación titulado: *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*; Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima - Perú, tesis para optar el Título de Ingeniero Civil, cuyo objetivo fue: Contribuir a la mejora de la gestión de proyectos de construcción, de manera que los servicios brindados por las empresas consultoras, se adecuen a los requerimientos del cliente y las necesidades específicas del proyecto; Resultado: El estudio realizado llego a la conclusion que la gerencia de proyectos de construcción en el Perú presenta una serias deficiencias teniendo en cuenta el desarrollo tecnológico de la industria ye la gestión de proyectos basados en una metodología definida, que aumentará las posibilidades de lograr los objetivos del proyecto.

Fernández (2015), en su trabajo de investigación titulado: *Incidencia de la Reforma del Estado en la Modernización de la Gestión Pública en las Universidades Nacionales, Caso Unsa-2015 Arequipa*; Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa - Perú, para optar el grado académico de: Doctor en Ciencias Empresariales, cuyo objetivo fue: Determinar la incidencia de la Reforma del Estado en la Modernización de la Gestión Pública de las Universidades Nacionales del Perú, caso la Universidad San Agustín de Arequipa, año 2015. Cuyo resultado fue: La Universidad Nacional San Agustín ha alcanzado una capacidad institucional "Medianamente Satisfactorio" considerando la superficie del romboide (4.125) que corresponde al rango de la tabla de valoración de la capacidad institucional tabla 6 que va desde 4.101 hasta 8.500; La investigación llegó a la siguiente conclusión: Se logró determinar la situación actual de la Gestión Administrativa y la Modernización en las Universidades Públicas, en concordancia con las normas y políticas establecidas por el Estado.

García (2017), en su trabajo de investigación titulado: *Propuesta de Implementación de la Gestión de la Planificación para Proyectos en Base a los Lineamientos del PMBOK del PMI, para la Reducción de Costos de una Empresa de Proyectos Industriales y Mineros. Caso: Proyecto Obras Eléctricas e Instrumentación – Reubicación De Ciclones Etapa II ;* Universidad Catolica San Pablo, Arequipa - Peru, para optar el título profesional de: Ingeniería Industrial, cuyo objetivo fue: Presentar la propuesta de implementación de la gestión de la planificación para proyectos en base a los lineamientos del PMBOK del PMI, para la reducción de costos de una empresa de proyectos industriales y mineros; Resultado: La estimación de costos en base a técnicas las cuales pueden ser, estimación paramétrica, estimación por un valor, estimación análoga, y estimación por tres valores; Conclusión: Se analizó la situación actual de la gestión de la planificación de proyectos, en base a la empresa en estudio, identificando el tiempo

promedio para la planificación de proyectos según historial de 18 meses, teniendo un promedio de 270.97 horas con días de ocho horas, siendo 33 días laborales, el tiempo promedio para planificar un proyecto, siendo su procedimiento actual basado en la experiencia y gestión propia de los responsables.

Hidalgo (2015), en su trabajo de investigación titulado: *Enfoques y Herramientas Gerenciales para la Gestión de Programas y Proyectos sociales*; Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima - perú, para optar el grado académico de Doctora en Ciencias Administrativas, cuyo objetivo fue: Determinar de qué manera las herramientas gerenciales contribuyeron en la gestión de programas sociales. Cuyo resultado fue: La gestión de los programas en las organizaciones a nivel de las gerencias o direcciones viene a posibilitar la entrega del producto o servicio así como a generar un conocimiento particular, el mismo que debiera ser optimizado, capitalizado y almacenado de manera que sea posible referirse a la gestión del conocimiento como un proceso avanzado de gestión presente en las organizaciones. Llegando a la conclusion que: Las variables herramientas gerenciales y gestión deprogramas sociales se encuentran adecuadamente representadas y correlacionadas entre sí. Ello se evidencia en el coeficiente de correlación múltiple de 0,971; con una alta intensidad en la relación por su cercanía al valor; hay una alta contribución de las HG en la gestión de programas.

Molina et al, (2019) en su trabajo de investigación titulado: *Diseño, Construcción e Implementación del Supermercado Huacho;* Universidad ESAN, Lima - Perú, para obtener el grado de Maestro en Project Management. Cuyo objetivo fue: Desarrollar la Planificación y los Planes para la Dirección del Proyecto de Diseño, Construcción e implementación del Supermercado Huacho, aplicando las buenas prácticas descritas en la Guía del estándar PMBOK® 6ta edición y tomando como lineamiento lo establecido por la Universidad ESAN y

La Salle – Universidad Ramón Llull. Cuyo resultado fue: El costo del proyecto lo realizado hallado herramientas y técnicas de estimación; el costo de financiamiento se desarrolla en el ítem 3.4.4 (se indica el monto a financiar y el porcentaje de interés). Cuya conclusión fue: La Gestión de Proyectos bajo el enfoque del PMBOK® 6ta edición en Supermercados Huacho, analiza los factores ambientales de la organización y los activos de los procesos para generar un ambiente laboral idóneo con el objetivo de conseguir el éxito del proyecto.

Peña (2014), en su trabajo de investigación titulado: *Conceptos PMI* ; Iquitos – Perú, para optar el título profesional de: Ingeniero de Sistemas e Informática. Cuyo objetivo fue: Dar a conocer la importancia del PMI, sus conceptos, dar alcance de cómo esta institución formula estándares profesionales en gestión de proyectos a través de la guía de proyectos (PMBOK) y el éxito de ponerlo en práctica en las organizaciones. Logrando el siguiente rerultado fue: Los conocimientos, técnicas, herramientas y habilidades a través de los estándares establecidos a nivel mundial por el PMI se realiza una buena gestión de proyectos profesional y efectiva, facilitando el logro de los resultados de la organización. Cuya conclusion es: Una organización sin fines de lucro que avanza la profesión de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente, a través de comunidades de colaboración, de un extenso programa de investigación y de oportunidades de desarrollo profesional.

Porras y Castillo (2018), en su trabajo de investigación titulado: *Análisis de la gestión de adquisición, recursos humanos y calidad con aplicación al PMBOK en el proyecto: Mejoramiento en los Servicios, de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacifico, en el Distrito Tacna - Tacna*; Universidad Privada de Tacna, Tacna - Perú, para optar: titulo profesional de Ingeniero Civil, cuyo objetivo fue: Realizar un análisis de gestión en las áreas de adquisiciones, recursos y calidad con aplicación del PMBOK 6ta Edición, para el proyecto: Mejoramiento

en los servicios, de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacifico, en el distrito Tacna. Obteniendo el siguiente resultado: La elaboración e implementación de los planes de gestión para las áreas del conocimiento del proyecto según la metodología existente del proyecto para el desarrollo de las gestiones se desarrollan una serie de procesos a través de distintas técnicas y herramientas las cuales tendrán como finalidad establecer las salidas correspondientes. Cuya conclusion fue: El análisis de la gestión en adquisición, recursos humanos y calidad con aplicación del PMBOK en su 6ta edición incidió positivamente en la mejora de los procesos, optimizando los recursos, materiales como del personal para cumplir con los requerimientos necesarios.

Samalvidez (2016), en su trabajo de investigación titulado: *La Nueva Gestión Pública y la Aplicación de Indicadores de Gestión en las Municipalidades Provinciales de la Macro Región Sur, 2014*; Universidad Privada de Tacna, Tacta - Perú, para obtener el grado académico de: Doctor en Administración, cuyo objetivo fue: Determinar la influencia de la nueva Gestión Pública en la aplicación de los indicadores de gestión en las Municipalidades Provinciales de la Macro Región Sur 2014. Obteniendo la siguiente hipotesis: La administración de la nueva Gestión Pública en las Municipalidades Provinciales de la Macro Región Sur 2014. Logrando el siguiente resultado: Las estructuras políticas y administrativas de los gobiernos municipales en el Perú son inadecuadas y se caracterizan por la incoherencia entre sus competencias exclusivas declaradas y las modalidades específicas con que actúan cotidianamente. Cuya conclusión es: La inadecuada administración de la nueva Gestión Pública influye de una manera significativa en la aplicación de los indicadores de gestión de las Municipalidades Provinciales, expresadas en limitaciones como, la insuficiente implementación y aplicación de los indicadores de gestión.

Soto (2015), en su trabajo de investigación titulado: *Aplicación de la Guía del PMBOK® en el Desarrollo de Nuevos Productos Farmacéuticos en un Área Deinvestigación y Desarrollo*; Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima - Perú, para optar el título profesional de Químico Farmacéutico. Cuyo objetivo fue: Diseñar y ejecutar el proyecto denominado "Desarrollo de un jarabe de hierro polimaltosado" utilizando las herramientas de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®, Cuarta Edición). Cuyo resultado fue: El análisis y la aplicación de las normas y fundamentos de la guía del PMBOK sobre el caso práctico "Desarrollo de un jarabe de hierro polimaltosado" hizo posible apreciar la utilidad al aplicar esta guía para un proyecto de desarrollo de un producto nuevo en una industria farmacéutica nacional. Cuya conclusión fue: Que el uso de los conceptos, metodologías, herramientas y lineamientos de la guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK) optimizó la planificación, ejecución y control de las actividades y recursos del proyecto de desarrollo de una forma farmacéutica líquida.

Távara (2017), en su trabajo de investigación titulado: *Gestión del Proyecto de Rubicación del Data Center y Centro de Control en el Área de Seguridad Electrónica en Minera Yanacocha Siguiendo la Metodologia PMBOK en lo Referente en Tiempo y Costo*; Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca - Perú, para optar el Grado Académico de Project Management. Cuyo objetivo fue: Determinar la eficiencia de la Gestión del Proyecto de Reubicación del Data Center y Centro de Control en el Área de Seguridad Electrónica en Minera Yanacocha siguiendo la Metodología PMBOK en lo referente en Tiempo y Costo. Logrando el siguiente resultado: La ejecución del proyecto se realizó de acuerdo al proceso de planificación del proyecto de reubicación del Data Center de Seguridad Electrónica sustentado en esta investigación, logrando obtener tiempos y costos de acuerdo a lo planificado. La investigación llegó a las siguientes conclusiones: El realizar la planificación del Proyecto de acuerdo a la Metodología

PMBOK, nos da un orden en la identificación de las actividades a través de un cronograma de tiempo, para ser ejecutadas, controladas y monitoreadas, lo cual nos conllevo a reducir el tiempo de cronograma a 6 días calendarios sobre el cronograma planificado.

Neira (2016), en su trabajo de investigación titulado*:Evaluación de la Gestión del Proyecto de Inversión Pública Ampliación y Remodelación de la Piscina Olímpica de Trujillo, 2011 – 2013, Mediante Aplicación del PMBOK;* Trujillo - Perú, para optar el grado de maestro en Ingenieria Industrial con Mencion en Direccion de Proyectos. Cuyo objetivo fue: Determinar el grado de cumplimiento del proyecto de Inversión pública ampliación y remodelación de la piscina olímpica de Trujillo, mediante aplicación de la guía del PMBOK con la finalidad de verificar la carencia de buenas prácticas en la realización de la obra. Logrando la siguiente hipotesis: El grado de cumplimiento del proyecto de inversión pública denominado ampliación y remodelación de la piscina olímpica de Trujillo, 2011-2013, evaluado mediante la guía PMBOK es bajo. Cuyo resutado es: Dar a conocer el resultado de la investigación realizada, consistente en la evaluación de la gestión del proyecto de inversión pública ampliación y remodelación de la piscina olímpica de Trujillo, periodo 2011-2013, mediante aplicación del PMBOK. Llegando a la siguiente conclusión: Que el proyecto ampliación y remodelación de la piscina olímpica de Trujillo, tuvo un bajo grado de cumplimiento, en todas las etapas del ciclo de vida del proyecto, evidenciado por la carencia de buenas prácticas, señaladas en la Guía de fundamentos del PMBOK.

2.2.3. Antecedentes locales

Esplana (2017), en su trabajo de investigación titulado: *La Gestión Municipal y los Sistemas Administrativos de los Funcionarios de la Municipalidad Distrital del Rosario, Provincia de Acobamba, Departamento Huancavelica –*

2016; Universidad Nacional de Huancavelica, para optar el grado academico de Maestria en Ciencias Empresariales, Mencion Gestion Publica. Cuyo objetivo fue: Determinar de qué manera la gestión municipal se relaciona con los sistemas administrativos de los funcionarios de la Municipalidad Distrital del Rosario, provincia de Acobamba, departamento Huancavelica – 2016. Obteniendo la guiente hipotesis: Existe una relación directa y significativa entre la gestión municipal y los sistemas administrativos de los funcionarios de la municipalidad distrital del Rosario, provincia de Acobamba, departamento Huancavelica – 2016. Cuyo resultado se ha: Procedido a realizar la medición de las dos variables en estudio con el correspondiente instrumento de medición de los Funcionarios de la Municipalidad Distrital del Rosario, Provincia de Acobamba, Departamento Huancavelica – 2016. Llegando a la conclusion que: Que la gestión municipal se relaciona de forma positiva y significativa con los sistemas administrativos de los funcionarios de la Municipalidad Distrital del Rosario, provincia de Acobamba, departamento Huancavelica – 2016.

Paucar (2018), en su trabajo de investigación titulado: *Control Compliance para la Gestión Gerencial de Licenciados en Administración del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018*; Universidad Nacional de Huancavelica, para optar el grado academico de Maestro en Ciencias Empresariales, mencion Gestion Pública. Cuyo objetivo fue: Aplicar el control compliance para la gestión gerencial de Licenciados en Administración del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018. Considerando como hipotesis. Aplicación el control compliance mejora alta y significativamente la gestión gerencial de Licenciados en Administración del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018. Cuyo resultado fue: Existe una correlación moderada de 0,528 entre la prevención compliance y la gestión gerencial organizativa, siendo significativa dado que 0,002 es menor que 0,05. El investigador concluye que: Existe correlación positiva moderada entre la prevención; así mismo, los resultados más significativos de la mayoría de los

encuestados acerca de la prevención compliance fueron el liderazgo las políticas y la comunicación que permite una mejor organización de las actividades gerenciales de la institución.

Tunque (2019), en su trabajo de investigación titulado: *La Participación Articulada Intergubernamental y la Gestión por Resultados en Instituciones Educativas del Nivel Secundario del Distrito de Ascensión*; Universidad Nacional de Huancavelica, para optar el grado academico de Maestro en Ciencias de la Educación, Cuyo objetivo fue: Determinar la relación de la participación articulada intergubernamental y la gestión por resultados en instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Ascensión. Considerando como hipotesis: Existe relación moderada entre participación articulada intergubernamental y la gestión por resultados en instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Ascensión. Cuyo resultado fue: La relación entre participación articulada intergubernamental y el fortalecimiento de la gestión educativa orientado a resultados no es moderada en instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Ascensión Huancavelica. Llegando a la conclusión: Que existe relación moderada entre la participación articulada intergubernamental y la gestión por resultados en los entes educativos del nivel secundario comprensión del distrito de Ascensión, evidencia recogida con el estadístico Rho de Spearman par la decisión P valor = 0.000 cuyo menor que la significancia 0.05, y confianza del 95%; de manera que nos permite aseverar la existencia de relación positiva directa de variables.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Gestión pública de proyectos

Definición de gestión

La gestión es la acción, misión, responsabilidad que se lleva acabo para conseguir un objetivo, para Fantova (2005) las bases teóricas son: “La

disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar, coordinación de sus actividades y correspondientes interacciones; rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene" (p.34).

Torres (2002) seña que la "gestión es la organización política soberana de una sociedad humana establecida en un territorio determinado, bajo un régimen jurídico, con independencia y autodeterminación, con órganos de gobierno y sistemas de gestión que persiguen determinados fines mediante actividades concretas" (p.64).

Una de las cuestiones más importantes para la gestión es saber la razón fundamental de que es lo que se quiere lograr. Según Ameijide (2016):

> El funcionamiento del Estado se origina en el cumplimiento de sus funciones, del cual se desprenden un conjunto de actividades, operaciones, tareas para actuar: jurídica, política y técnicamente. Estas actividades las asume como persona jurídica de derecho público y lo realiza por medio de los órganos que integran la Administración Pública, tanto nacional, regional y local. (p. 216)

Señala por que el Estado en su doble carácter de gobierno y administrador cumple sus fines, competencias y funciones en sus órganos jurídicos que forman una estructura especial y un conjunto de técnicas y procedimientos que lo ponen en marcha.

Páramo et al. (2017), describe que la "gestión pública está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones" (p. 216).

Garcia (2017), puntualiza que la gestión pública se ocupa de la utilización de los medios adecuados para alcanzar un fin colectivo, la

acción o gestión pública se desarrolla en varias dimensiones que actúan simultáneamente. Estas dimensiones son; términos de las relaciones de poder que se establecen entre los grupos sociales que actúan en instituciones determinadas, su estudio le corresponde a la Ciencia Política y la Sociología.

Se considera a la administración pública como una persona jurídica que tiene derechos y obligaciones, su estudio le corresponde al derecho, en términos administrativos, cuando se ocupa de los métodos de trabajo y organización interna, su estudio le corresponde a las Ciencias de la Administración y la ingeniería. (Guerrero, 2001, p. 98).

Baca (2013), manifiesta que:

> La acción de gobierno requiere de instituciones, de mandatos y órdenes, cumplidos a través de políticas y funciones, y métodos de trabajo y organización (tecnologías, instrumentos y procedimientos), para ejecutar y cumplir con sus fines y responsabilidades.
>
> Las actividades técnicas son las acciones y aptitudes subordinadas a conocimientos técnicos prácticos e instrumentales, con base científica, necesarios para el ejercicio de una determinada responsabilidad, capacitan a hombres y mujeres para mejorar su bienestar, dando lugar a la gestión que para el caso de la actuación del Estado se denomina Gestión Pública (p. 71).

Alzate (2009), manifiesta que el sector público no se limita a regular la actividad del sector privado, sino que interviene activamente y compite por la adquisición de los recursos escasos para tratar de satisfacer las necesidades de sus usuarios. Por tanto, el sector público actúa como gestor en tanto que no se limita a administrar ciertos recursos, sino que adopta las decisiones necesarias para obtener los mismos y trata de coordinar y motivar a las personas necesarias para lograr tales fines.

En definitiva, el sector público, como gestor, adopta las medidas oportunas para adquirir los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de los ciudadanos otorgando así relevancia al factor humano en tanto que es un importante para la consecución de los mismos.

Otra definición que aporta al entendimiento de gestión pública nos dice: Alzate (2009), "La actividad que se desarrolla en los organismos oficiales del estado, interviene en la planeación, ejecución y control de las actividades de las organizaciones; que permiten la toma de decisiones y operación de los instrumentos para que se ejecuten" (p. 28).

Elementos de la gestión

Según Garcia (2017). Los elementos de gestión son: planificación, organización, dirección, coordinación y control. Cada una de los elementos están interrelacionados, pues en la práctica es un todo; es decir son interdependencias entre sí, es imposible hablar de una abordando los demás.

Los elementos de la gestión es un mecanismo regulador anclado formalmente para la estructuración, dirección y desarrollo de organizaciones complejas. Regula la planificación, aplicación y control de los procesos organizacionales. "Es la forma en que la empresa realiza la gestión empresarial asociada con la calidad, constituyendo un principio que permite a la dirección conducir las actividades en forma organizada, que garantizan el cumplimiento de la misión empresarial" (Hidalgo 2015, p 38).

Kerzner (2003), señala que "Es un factor regulador que formalmente sirve para la estructuración, dirección y desarrollo de organizaciones complejas dentro de la institución" (p. 111).

Los elementos de la gestión regulan la planificación, aplicación y control de los procesos organizacionales. Es las formas en que la institución realiza junto con la calidad de atención al usuario.

Los elementos de la gestión componen herramientas que se basan en los principios de la administración, que permite a la dirección conducir las actividades en forma organizada, a través de la medición y control que garantizan el cumplimiento de la misión institucional.

La nueva gestión pública

Por principio trataremos los rasgos generales de la nueva gestión pública, que denota una filosofía gerencial dominante en la agenda de la administración pública, cuyo origen es el Reino Unido, Nueva Zelanda y Australia, para después extenderse hacia Canadá, Estados Unidos de América y varios países más.

Tal como lo anunciamos, es el impacto de un entorno de trabajo altamente jerarquizado. La nueva gestión pública consiste en un movimiento de reforma del sector público, basado en el mercado como modelo de relación política y administrativa, cuyo sustento doctrinario está fundamentado en la opción pública, la teoría del agente principal, la gerencia de calidad total y la economía de costos de transacción. "Por consiguiente, categorías políticas como votante, burócrata, representante electo y grupos de interés, están basados en tal modelo de mercado" (Guerrero, 2001, p. 64).

Definición de proyecto

A lo largo de nuestra existencia estamos relacionados con diversos proyectos de nuestras vidas, esto se da desde la concepción de la vida hasta que dejemos de existir, ejemplo tenemos proyectos personales como cuando estamos en la escuela, colegio, universidad, sacamos los grados, el matrimonio, hasta con los hijos tenemos proyectos, eso sí, sabemos cada uno de estos proyectos tiene un ciclo de vida, etapas que nos proyectamos para cumplirlas en un tiempo determinado y de manera temporal.

Los proyectos han tomado gran importancia en el mundo, principalmente, a sus múltiples aplicaciones en los diferentes campos del

saber, por este motivo muchas personas se están interesando en el estudio de este método.

Menciona Estrada (2015) que:

> Un proyecto es cuando se busca desarrollar un objetivo y se desea conocer cuál puede ser el resultado final de materializar, por ejemplo una idea, igualmente se desea dar respuesta a un problema planteado, buscar posibles soluciones a un escenario desconocido, es buscar como de forma organizada se puede llegar a un resultado que se dio en primera instancian por una incógnita, una necesidad inicial, cuando se conoce el resultado se da fin a ese proyecto, y tal vez, se puede empezar otro (p. 65).

Baca (2013). Afirma que, un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana. En este sentido puede haber diferentes ideas, inversiones de monto distinto, tecnología y metodologías con diversos enfoques, pero todas ellas destinadas a satisfacer las necesidades del ser humano en todas sus facetas, como pueden ser: educación, alimentación, salud, ambiente, cultura, y otros.

El proyecto de inversión es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o un servicio, útil a la sociedad.

La evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que éste sea, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Sólo así es posible asignar los recursos económicos a la mejor alternativa. Fantova (2005), “Se le llama proyecto, ya que no es perpetuo en el tiempo, la idea clave es llevarlo a cabo y desarrollarlo en un periodo determinado, en el cual se trabaje en ello y se obtengan resultados, así como posee un inicio, se le debe dar una fecha esperada de finalización” (p. 146).

Asimismo, el Instituto de Manejo de Proyectos, los proyectos son "actividades enfocadas hacia el logro de un objetivo específico único, de carácter temporal, con una fecha de inicio y conclusión definidas" (PMI, 2013).

Portocarrero (2005) indica que el proyecto es:

> Una solución inteligente ante una necesidad extrema que se identifica una empresa, en una institución dentro de un país, indica que es un esfuerzo temporal comprometido para crear un producto o servicio único. Esto significa que tiene un principio y fin, y solamente el bien, servicio o producto es diferente y determinable de otros equivalentes. Pudiendo comprender una unidad del trabajo o negocio, atravesar los límites de la organización en sociedades en que se vive (p.72).

El proyecto es una de las actividades que tiene inicio, trayecto y concluyente, tiene los objetivos claramente definidos, un alcance, un tiempo y un presupuesto

Por otra parte, Sapag (2007). Define "Un proyecto como la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver una necesidad humana" (p. 20).

Los proyectos surgen como respuesta a una necesidad, pueden estar enfocados a darle solución a un problema o permitirle a una organización aprovechar una oportunidad, un proyecto pretende satisfacer con su resultado a un individuo o a una comunidad, el lanzamiento de un nuevo producto, la ejecución de una estrategia, la implementación de una nueva tecnología, son ejemplos de los que se puede considerar como un proyecto.

Para Díaz et al., (2015), un proyecto es considerado como exitoso cuando las expectativas del cliente deben ser satisfechas por su resultado final, sin lugar a dudas, los proyectos, dentro de las organizaciones, generan valor en la medida en que estas expectativas se cumplen y todas las

acciones que se emprendan en una organización deben estar orientadas a generar bienestar a sus clientes.

2.2.1.1. Gestión gerencial de proyectos

La gestión gerencial de proyectos es un conjunto de métodos que sirven para planificar y dirigir toda la actividad de un proyecto, teniendo en cuenta los alcances, la planificación, la disponibilidad de recursos y tiempo determinado. Esto teniendo claro gestionar el inicio, proceso de un proyecto, controlando y respondiendo inconvenientes que surjan en el camino.

Para Torres (2002), la gestión gerencial de proyectos logra los objetivos que se plantean en el proyecto para beneficio de la institución con un resultado de satisfacción para el usuario, por medio de las tres cosas más frecuentes, el alcance, el tiempo y los procesos, del mismo modo involucra la planeación, ejecución y monitoreo sobre la marcha de un proyecto, cumpliendo con el presupuesto, tiempo y objetivo. Para esto el responsable de la gestión gerencial de proyectos debe de poseer habilidades como líder para dirigir y supervisar las actividades del proyecto.

Pese a que los proyectos han existido desde siempre, su formalización se ha ido afianzando tan solo desde hace unas pocas décadas. En la actualidad, los líderes empresariales identifican en la gerencia de proyectos un estilo de dirección y de organización del trabajo que se constituye en una herramienta efectiva para alcanzar los objetivos trazados y que por su flexibilidad se alinea de forma precisa con la estrategia de las compañías (Ramos y Solares, 2015, p. 247).

La estructura organizacional centrada en proyectos ha evolucionado, más cuando los líderes entendieron la necesidad de sus empleados de comunicarse y de desarrollar trabajos bajo el esquema colaborativo, lo que permitió integrar las diferentes áreas empresariales, y

en algunos casos, sectores económicos con objetivos y expectativas comunes.

Para Kerzner (2003). La disciplina de la gestión de proyectos ha cambiado mucho con respecto a épocas pasadas: “Hoy en día, el gerente de proyectos debe centrar su gestión en tratar de generar valor a las compañías, no solamente se debe dedicar a controlar las variables que componen la triple restricción: alcance, tiempo y costos” (p. 34).

Además de ser un excelente administrador de recursos, debe tener la capacidad de comprender la estrategia organizacional.

Los proyectos deben surgir como una respuesta a las estrategias planteadas. Los planes de acción se hacen realidad gracias a los proyectos, según Miranda (2004).

> El término de gerencia de proyectos hace referencia a todas las actividades que se adelantan en la etapa de ejecución del proyecto que, por la magnitud de las inversiones, por la participación de un número creciente de contratistas animados por el cumplimiento de sus respectivos compromisos, por la diversidad y complejidad de las acciones que se realizan y la secuencia de las mismas, determinan la generación permanente de conflictos entre los diferentes actores (p. 46).

En la gerencia de proyectos exige un alto grado de trabajo de parte de un grupo de profesionales.

El líder de proyectos debe contar con un conjunto de habilidades blandas que garanticen una excelente relación humana. El desempeño del equipo de trabajo dependerá, en gran medida, de las habilidades de su líder, quien será el encargado de alinear y motivar a las personas que lo conforman. No se puede dejar de lado la idea de que los proyectos tienen vida propia porque son ejecutados por seres humanos.

Moreno et al., (2016) define la gerencia de proyectos como:

> La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Partiendo de esta definición se pueden identificar algunas competencias que trazan el comportamiento del gerente de proyectos: debiendo ser una persona con liderazgo, capaz de tomar buenas decisiones, enfocado en los resultados y con una gran habilidad técnica que le permite trabajar bajo presión (p. 98).

Aproximadamente en el año 1450 se construyó lo que es hoy, el complejo arqueológico de Machu Picchu, que se ubica a 2430 metros sobre el nivel del mar, esta ciudad antigua está considerada como una obra maestra tanto arquitectónica como de ingeniería. Los incas lo construyeron a partir de un plan, donde en sus valles sembraban de los mismos que aportaban alimentos para sus habitantes, los incas consideraban a sus valles como los centros administrativos sus actividades.

De esta forma en la actualidad las personas construyen sus viviendas a partir de un plan, para cumplir con sus objetos y en un tiempo determinado.

¿Qué tienen en común entre los antiguos incas y las actuales personas que construyen diversidad de obras?:

La construcción de un emprendimiento que se realiza a través de un plan y con esto la formalización de la gerencia de proyectos.

El nombre que gerencia los proyectos, también nace durante la Segunda Guerra Mundial y es partir de esto, junto con el aumento de la globalización se empieza a presentar un crecimiento hasta nuestros días.

Oldenburg (2008) señala que:

> Durante la década del 80, se expandió a nivel global el interés por la “Calidad Total”, a partir del éxito competitivo alcanzado por las empresas japonesas. Este concepto se volvió una fiebre positiva en

> las organizaciones, a través de premisas de mejora continua y gerencia de procesos, que buscaban garantizar el óptimo funcionamiento de sus procesos operacionales.
>
> A partir del inicio de los años 90, con el crecimiento vertiginoso de la globalización y la consecuente apertura de los mercados nacionales e internacionales y el brutal aumento de la competitividad, el escenario internacional quedó mucho más inestable, en un ambiente de grandes cambios. (p. 3)

De este modo, Hidalgo (2015) nos señala que:

> El rol del Estado, ocasiona entre otros elementos, al mayor o menor grado de intervención frente al desarrollo social de cada país, determina las características de la administración y gestión de las políticas públicas; así como las prioridades establecidas para estas últimas. La administración pública puede ser definida como la actividad organizada del Estado a través de las organizaciones de carácter público (p. 35).

El proceso de reforma del Estado se originó en la crisis del modelo de Estado de los países desarrollados luego de la post guerra, a fines de la década de los 80. Según Miranda (2004), "Se requirió restablecer el equilibrio fiscal y equilibrar la balanza de pagos, como estrategia la reducción del tamaño del Estado sobre la base de la preponderancia del mercado y al no resultar como alternativa se presenta la reconstrucción del mismo" (p. 98).

De esta manera los cambios globales de países latinoamericanos presentan particularidades lo que significa la crisis del aparato fiscal y del funcionamiento del aparato administrativo que se muestra de forma diversa y en múltiples dimensiones tanto política, económica y social del mismo modo el aparato administrativo estaba caracterizado por la burocratización y la debilidad de las instituciones públicas evidenciada en la corrupción, la

falta de eficacia en los servicios, la falta de transparencia y rendición de cuentas en el uso de los recursos.

Esta situación trajo consigo la adopción de medidas de reforma a partir del Consenso de Washington, para luego dar pie las llamadas reformas institucionales o de segunda generación. Las medidas de ajuste económico vieron incrementada la pobreza y los cuestionamientos sobre el rol del Estado en la atención de las necesidades de la población y la mejora de las condiciones de vida.

2.2.1.2. Etapas de la gestión gerencial de proyectos

Las etapas de la gestión gerencial de proyectos son proceso que involucra la planeación, ejecución y monitoreo de un proyecto para que se lleve a cabo de manera fructífera, planeando etapas del proyecto para que se puedan cumplir todos los objetivos, los requerimientos y el presupuesto proyectado.

La etapa de un proyecto engloba a un conjunto de metodologías, los mismos que son usados para planificar y dirigir los procesos de un proyecto, el mismo que comprende alcance, recursos, inicio y un final concreto.

A raíz de eso, Hidalgo (2015) nos señala que estas etapas están básicamente dirigida a conseguir los objetivos establecidos para proporcionar un beneficio a la organización y específicamente al usuario, subsanando las restricciones como son el tiempo, el costo y el alcance, formando así el triángulo de la gestión gerencial de proyectos, donde el alcance sirve para planificar los pasos a desarrollar, el tiempo es un recurso invaluable, donde no podemos controlar, manteniendo el cronograma del proyecto para alcanzar el objetivo planeado y finalmente el costo, donde debe de ser usado eficaz y eficientemente.

Miranda (2004), señala que dentro de las etapas de la gestión gerencial de proyectos se considera metodologías para plantear un proyecto a lo largo de diferentes procesos y el responsable de gestionar esta gestión de proyectos es el director de proyectos o Project Manager, el mismo que es encargado de elaborar el proyecto, controlar y monitorizar cada uno de las gestiones, una vez elaborado el plan tiene que ocuparse de la gestión de tiempos acciones y recursos, además de planificar quiénes serán los colaboradores tanto internos como externos y es que, en la gerencia de proyectos entran en juego muchos factores a tener en cuanta, considerando cinco etapas fundamentales:

a. Grupo del proceso de iniciación

En este proceso se define el alcance y los recursos financieros iniciales, se identifican los interesados internos y externos que hacen parte del proyecto y ejercen alguna influencia en los resultados globales de este y se nombra el gerente o líder del proyecto. La información anteriormente obtenida se plasma en el acta de constitución del proyecto y registro de interesados. Una vez firmada dicha acta queda oficialmente autorizado el proyecto.

La importancia de involucrar a los clientes e interesados en la fase de iniciación radica en contar con su participación para cumplir con las expectativas y necesidades, aporte en conocimiento y experiencia mejorando así el éxito y aceptación de los resultados del proyecto.

Los siguientes procesos hacen parte de este grupo; desarrollar el acta de constitución del proyecto e identificar a los interesados

b. Grupo del proceso de planeación

Los componentes de la planificación son los que establecen el alcance total, definen y ajustan los objetivos y desarrollan los lineamientos requeridos para alcanzar dichos objetivos. Así mismo en la planificación

se desarrolla el plan para la dirección del proyecto y los documentos que se utilizarán para llevarlo a cabo.

La multidimensionalidad en la gerencia de proyectos genera constante realimentación que permite dinamismo en los análisis a medida que se recopilan y se comprende más detalladamente las características del proyecto haciendo necesaria fortalecer la planificación. Por tal razón si hay cambios importantes en el ciclo de vida del proyecto se haría necesario verificar los procesos de planificación y en algunas oportunidades los de iniciación, por tal razón se debe verificar sí los cambios autorizados tienen un impacto en el plan de la gerencia del proyecto.

Se debe tener en cuenta que estas actualizaciones ayudan a precisar el cronograma, los costos y requisitos de recursos para el alcance definido.

En este grupo de procesos se debe estimular y fortalecer la participación de los interesados para realizar la planificación y el plan de gerencia de proyecto, debido a que los cambios deben culminar para iniciar la fase de ejecución.

Los siguientes procesos hacen parte de este grupo; desarrollar el plan de gerencia del proyecto, planear la gestión del alcance, recopilar requisitos, definir el alcance, planear la gestión del cronograma, definir las actividades, secuenciar actividades, estimar los recursos, estimar las duraciones, desarrollar el cronograma, planear la gestión del costo, estimar los costos, determinar el presupuesto, planear la gestión de la calidad, planear la gestión del recurso humano y planear la gestión de comunicaciones, planear la gestión de los riesgos

Grupo del proceso de ejecución

Este grupo está compuesto por los procesos definidos por el plan de Gerencia de proyecto con la finalidad de satisfacer los especificados en este. Este grupo de procesos se encarga de la coordinación de personas y

recursos y de la integración, así como de llevar a cabo las actividades del proyecto según lo establecido en el plan de gerencia.

Para Miranda (2004), el desarrollo de la ejecución del proyecto se pueden requerir actualizaciones de la planificación y esto puede establecer cambio en la línea base tales como, duraciones previstas en el desarrollo de las actividades, cambios en la disponibilidad y productividad de recursos y visualizar riesgos no anticipados. Lo anterior puede generar cambios en los documentos del proyecto, por ende, requerir un análisis más detallado con respuestas que suplan estas necesidades.

El gerente del proyecto debe asegurarse que dichos cambios sean aprobados y verificar sí impactan el plan de gerencia u otros documentos del proyecto.

Los siguientes procesos hacen parte de este grupo; dirigir y manejar la dirección del proyecto, realizar aseguramiento de la calidad, adquirir el equipo del proyecto y desarrollar equipo de trabajo del proyecto, liderar el equipo de trabajo del proyecto, gestionar las comunicaciones, efectuar las adquisiciones y gestionar la participación de los interesados (Nuria, 2014, p. 102).

c. Grupo del proceso de seguimiento y control

Los componentes de este grupo son aquellos procesos requeridos para supervisar, analizar y regular el desarrollo y desempeño del proyecto, además identificar y dar inicio a los cambios que se requieran en el plan. Lo clave de este grupo de procesos se centra en el desempeño del proyecto observando y midiendo de forma sistemática y periódica con el fin de identificar variaciones al plan inicial, en este grupo se incluye también control de cambios y recomendación de acciones para anticipar posibles problemas, comparar las actividades con el plan de gerencia y la línea base de ejecución y verificar que se lleve el control integrado de cambios asegurando que se implementen únicamente los aprobados.

El seguimiento constante permite identificar cuáles son las actividades que requieren una mayor atención. Este grupo de seguimiento y control ayuda a gestionar el esfuerzo mancomunado del equipo del proyecto.

Los siguientes procesos hacen parte de este grupo: seguimiento y control del trabajo del proyecto, realizar control integrado de cambios, verificar el alcance, controlar el alcance, controlar el cronograma, controlar los costos, realizar control de calidad, controlar las comunicaciones, seguir y controlar los riesgos, administrar las adquisiciones y controlar la participación de los interesados.

d. Grupo de procesos de cierre

Este se compone de los procesos que se deben realizar para finalizar las actividades incluidas en todos los grupos de proceso de la gerencia de proyectos con el fin de formalizar la terminación el proyecto y las obligaciones contractuales derivados de este. en éste se verifica que los procesos definidos se hayan ejecutado en su totalidad en los grupos de procesos para cerrarlo según corresponda y establecer formalmente su finalización, dentro de éste se puede presentar las siguientes actividades; recibir satisfacción por el líder del proyecto, hacer la revisión de los procesos, documentar los impactos de adaptación en el desarrollo del proyecto, documentar las lecciones aprendidas, generar las actualizaciones apropiadas a los activos de los procesos de la institución y recopilar todos documentos de los involucrados internos y externos y realizar su socializar.

2.2.1.3. Gestión articulada de proyectos

a. Articulación

Actualmente existe cierta discrecionalidad en el uso del término articulación; en algunos casos asimilada como conceptos de coordinación,

cooperación, colaboración; y en otros, asociada como una actividad. Al respecto, solo por mencionar un ejemplo, Nuria, (2014) señala que:

> Tanto la coordinación como los órganos y unidades orgánicas, respectivamente, son términos muy citados en la gestión pública, pero aborda de manera imprecisa, confundiendo su uso con otros términos. En ese sentido, nos aproximamos a describir la articulación como parte de un proceso; esto implica que no es un concepto autosuficiente, muy por el contrario, muestra relaciones de sinergia con otros conceptos como la coordinación, coherencia, colaboración, cooperación y espacios de concertación. (p. 10)

La articulación son medidas y cuantificaciones concretas que se da inicio y final de los diseños para producir un resultado concreto; ejecutándose e implementándose la ejecución de un proyecto con un esfuerzo momentáneo, las personas hemos estado gestionando la articulación de los proyectos a lo largo de nuestras vidas siendo a partir del siglo XX que el arte y la ciencia de guiar un proyecto de principio a fin convirtiéndose en una disciplina de gestión formal a corto, mediano y largo plazo.

Esta articulación involucra la asignación efectiva de recursos para entregar resultados concretos de manera más eficiente y efectiva posible y con los más altos niveles de calidad posibles dados los recursos asignados a los esfuerzos, la articulación también se centra en la entrega de resultados, en la entrega continua de los mismos productos o servicios y lo hace utilizando procesos repetibles y los mismos equipos de proyecto. (Nuria, 2014, p. 102)

Las articulaciones hoy en día adoptan cada vez más la gestión de productos como una disciplina complementaria de esa forma las instituciones valoran la gestión de proyectos por su capacidad para mantener los proyectos en la tarea y dentro del presupuesto y por su

enfoque en completar proyectos con los resultados establecidos los gerentes reconocen la gestión de proyectos como una función específica dentro de la organización y contratan personas específicamente capacitadas en esta disciplina es decir; directores de proyectos para manejar las necesidades de gestión de proyectos de la institución; implementan articulaciones para evaluar el desempeño y el progreso con respecto al cronograma, el presupuesto y los objetivos establecidos en el plan de gestión del proyecto.

b. Gestión articulada

Actualmente, una institución no podría trabajar si no realizara una gestión articula, ya que este, orienta unir diversos factores hacia una gestión eficiente. La gestión articulada implica al trabajo en calidad, que conlleva una metodología definida, instrumentos y herramientas que pueden y deben ser adecuadas para ajustarse a la realidad local; el trabajo con la articulación no es excluyente, sino complementario con otros enfoques, los mismo que se centran en la gestión eficaz y eficiente de los recursos, capacitación del personal, el trabajo normativo, la modernización de la tecnología u otros (Nuria, 2014, p. 102).

La gestión articulada se define como una forma de enfocar el trabajo, se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo.

La articulación es el núcleo principal donde van a concurrir los conocimientos de las personas que participan en las diferentes unidades funcionales de la organización, integrando los intereses propios de cada una de esas unidades en una meta común y cuyo objetivo será cumplir con las expectativas de los clientes a los que se dirige dicho proceso.

Díaz et al., (2015) menciona que la gestión articulada es un método que sirve para utilizar métodos, procedimientos y principios determinados para dirigir con éxito un proyecto desde sus inicios hasta su culminación, la misma que estos requieren de la utilización de métodos, procedimientos y principios, asimismo, como equipos de tecnología para responder que un proyecto se pueda completar de una manera eficiente y eficaz, esto a su vez cumpla con todos los resultados de la articulación proyectada, desde los inicios de los procedimientos hasta la culminación de la meta final.

La gestión articulada se orienta de forma eficaz y eficiente a todos los aspectos de un proyecto de principio a fin, con el objetivo ideal de entregar el resultado a tiempo y dentro del presupuesto designado, la articulación por lo general empieza con una documentación de manera formal que redacte el proyecto, aclarando las metas con antelación; la gestión o el desarrollo de los proyectos, son muy necesarios para anticiparnos a los hechos que se presentan más adelante ante la ejecución de un proyecto.

La articulación y gestión normalmente involucra la inspección de equipos de diversos al interior de una institución, asimismo la inspección de los trabajadores dentro de la organización, para un trabajo en equipo, para un objetivo, de esa forma los gerentes se comunicarán de manera efectiva inspirando en sus trabajadores unidad para un fin común.

c. Articulación de la política regional

Articulación de la política regional es un eje estratégico que asegura y fomenta la incorporación popular, reduciendo las desigualdades y la lucha contra lo pobreza, pobreza extrema y el respeto a la diversidad cultural en el campo y la localidad, la articulación de la política regional brinda oportunidades e ingreso a servicios, garantizando el ingreso a servicios de calidad didáctica y de salud.

La articulación de la política regional fomenta el avance integral y sostenible, armonizando el desarrollo económico, el correcto uso de los elementos naturales y la calidad ambiental, asimismo la economía y competitividad a nivel regional, fomenta el avance de una economía diversificada, competitiva e inclusiva, a base del empleo digno y productivo, con chances para todos y la utilización de tecnologías que mezcle los entendimientos ancestrales y modernos.

La articulación de la política regional fomenta la conectividad y la provisión de la infraestructura productiva de calidad, consolida la gobernabilidad democrática, el fortalecimiento de la institucionalidad publica descentralizada en provecho de toda la gente (Díaz et al., 2015, p. 124).

d. Objetivos de la articulación

Un factor importante para considerar como un objetivo de la articulación en la gestión de proyectos es mejor las condiciones de vida de la gente quienes están afectadas en esta región, reducir la pobreza, pobreza extrema.

Las personas deben de tener la oportunidad de servicios sociales, cubrir las necesidades básicas, cerrando brechas, incrementar la educación de calidad, disminuir la desnutrición crónica infantil en niños menores de edad, reducir la anemia en los niños para el buen desarrollo de sus capacidades, mejorar y agrandar la cobertura del servicio de agua y servicio de desagüe instalada en las casas y lugares accesibles a la población.

Asimismo, se debe de mejorar la gestión sostenible de los recursos hídricos, la competitividad regional, la conectividad virtual en el departamento, lograr un territorio articulado vialmente al mercado nacional y finalmente mejorar la calidad de la gestión pública regional.

También se considera como objetivo de la articulación de proyectos a los sistemas de control para la evaluación de la gestión pública.

Hidalgo (2015), señala que el sistema de control apunta fundamentalmente a la conducta de los gobernantes o los procesos que estos desarrollan, limitándose a la desviación de los estándares establecidos por la organización, la evaluación pone el acento en los resultados de la gestión y busca medir o ponderar la adecuación en medio de estos y los objetivos perseguidos, las evaluaciones por resultados son muchísimo más objetivas y prevalecen frente a los juicios puramente subjetivos que se presenta en la sociedad.

e. Dirección articulada de proyectos

El desarrollo de dirección articula de proyectos se estudia y aplica mejor utilizando un modelo que representa cierto tipo de desarrollo. Según Kerzner (2003):

> Las relaciones entre los elementos primordiales del desarrollo de dirección estratégica se detallan en el modelo subsecuentes: La identificación de la perspectiva, misión, objetivos y tácticas que ya están en la institución es el punto de partida lógica de la dirección articula de proyectos porque la circunstancia de hoy podría excluir algunas tácticas y también desarrollar un curso especial de acción, toda institución tiene una perspectiva, una misión y tácticas, para entender hacia qué lugar se dirige una institución es requisito comprender dónde estuvo.
>
> El desarrollo de dirección articula es cambiante y continuo, un cambio en la economía podría representar una ocasión considerable y necesitar un cambio en los objetivos y tácticas a extenso plazo; el cambio en la política. El desarrollo de dirección articulada jamás acaba, no se divide, no avanzan por medio del desarrollo de forma sin dependencia, ya que, en la mayoría de los casos, hay una interacción entre los escenarios jerárquicos de una institución (pp. 89 - 114).

La aplicación del desarrollo de dirección articula es más formal en las instituciones privadas, pero esta formalidad se sebe de desarrollar del mismo modo en instituciones públicas, más en el gobierno regional, esta formalidad tiene relación al nivel en que se destina las responsabilidades y los deberes de las autoridades.

2.2.2. Decisiones de gestores PMI

En la actualidad las personas pensamos que un líder y un jefe es lo mismo, podría parecer que no existen diferencias, ya que estos dos conceptos en ocasiones se emplean como sinónimos; pero ¿que los hace diferentes? Para poder entender el papel tan importante que juega el líder en un proyecto es necesario comenzar por diferenciarlo de lo que es un jefe, sin embargo, la principal diferencia radica en la actitud y sin interesar el nivel de estudios, puesto, grados, posición en el organigrama o responsabilidades, existen diferencias muy evidentes e ineludibles

De esta forma se ha podido definir que un líder es la persona que influye en el comportamiento de otras personas y genera cambios positivos, un líder podría llegar a la posición de un jefe sin imponer su jerarquía, un jefe es solamente alguien que ocupa una posición de poder con respecto a una persona o grupo de personas, no todos los jefes pueden llegar a desarrollar cualidades y habilidades para ser un buen líder.

EALDE Business School, (13 de mayo de 2016) Dirección de Proyectos: https://www.ealde.es/lider-la-gestion-proyectos/. “El liderazgo influye en la motivación y en las capacidades de los miembros del grupo. Su correcto planteamiento maximiza la coordinación del equipo y conduce a la consecución de los objetivos planteados por la organización”.

En el sector público deja ver que cuando la persona encargada de liderar un proyecto desempeña un papel de jefe, se concentra en cumplir con las fechas y el presupuesto establecido. Robbins y Coulter (2010). Afirman que:

> Un jefe deja de lado aspectos muy importantes como la integración del equipo de trabajo y la transmisión de la relevancia que cada rol juega dentro del equipo para lograr no solo el éxito del proyecto, sino el crecimiento de la empresa, sin embargo, quien realiza el papel de líder es visionario, capaz de ponerse varios sombreros e identificar cuál de ellos debe de utilizar en una situación determinada (p. 224).

Asimismo, (Robbins y Coulter, 2010) muchas señalan que "un líder tendrá que ser partícipe de las actividades, vigilar el cumplimiento de las promesas hechas a sus trabajadores con miras de generar relaciones a largo plazo, dado que su es conservar el retorno de inversión y buscar siempre beneficios reales para su organización" (p. 242).

El líder tiene una serie de atributos y características que guían al equipo para volverlo eficiente ante el desarrollo de cualquier actividad que el trabajador este realizando ya que, para lograr el éxito, las habilidades del líder no son suficientes, este busca la unión en su equipo de trabajo, debe lograr que estos desarrollen sus propios recursos e inspirarlo para que sea capaz de tomar las decisiones correctas cuando sea necesario.

De esa manera, PMI Santiago Chile Chapter (5 de diciembre de 2019). Liderazgo en la Gestión de Proyectos: https://www.pmi.cl/pmi/liderazgo-en-la-gestion-de-proyectos/. Señala que:

> El liderazgo en la gestión de proyectos representa uno de los pilares fundamentales de la profesión y esto se ve reflejado al ocupar uno de los lados del triángulo del talento del PMI.
>
> El liderazgo está definido como los conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para guiar, motivar y dirigir un equipo, y así ayudar a la organización a alcanzar sus metas de negocio, es decir, el liderazgo son las competencias que utilizamos para lograr

> las metas organizacionales a través de los proyectos, programas y portafolios, el liderazgo es una suma de diversas habilidades que posee una persona en particular y que proporciona un resultado prácticamente único al momento de ponerlo en práctica. (p. 44)

Liderazgo de proyectos

Díaz et al., (2015), manifiesta que "desde las últimas décadas, las instituciones buscan satisfacer sus iniciativas de crecimiento, teniendo en cuenta que las personas más capaces forman parte de sus procesos y que generan mayor valor para alcanzar los objetivos que las organizaciones se plantean" (p. 57).

Con ello, la gestión de los proyectos se vuelve más crítica y con mayor sentido de responsabilidad para lograr resultados positivos con la ejecución de proyectos y con estas premisas el rol del lider de proyecto cobra relevancia dentro de la organización e implica que tenga un crecimiento de forma considerable, por lo que es necesario implementar nuevas prácticas, formas de trabajo e incrementar sus habilidades de gestión.

El liderazgo en los proyectos es un universo de diversas definiciones, teorías, características, habilidades que han sido trabajadas a lo largo de la historia por diferentes autores, los cuales, en la mayoría de los casos, basan sus escritos, de acuerdo con su perspectiva y experiencia, indicando que no existe un patrón a seguir cuando se habla del liderazgo.

Con este antecedente Díaz et al., (2015) menciona en su suscrito:

> Los líderes son emprendedores, trabajan en el mejoramiento continuo, aprovechando sus capacidades de aprender y aumentar su conocimiento, no encuentran barreras que impidan su crecimiento, permitiendo desarrollar un ambiente en el cual se crean lazos interpersonales, siempre buscando el bien de las demás personas.

> Si bien es cierto existen líderes con don innato para dirigir y llevar un equipo de proyecto al éxito, también existe la posibilidad de aprender a desenvolverse en este papel, impregnando un valor agregado en las competencias desarrolladas, que le permite comportarse como un ser íntegro (p. 59).

Es importante que el líder reconozca sus fortalezas, lo cual le va a permitir evidenciar elementos diferenciadores con respecto a otros líderes, logrando ser un guía disciplinado, constante, persistente y organizado frente a su equipo de proyecto. No hay nada más satisfactorio, que las metas, los objetivos y las estrategias se cumplan.

Pérez (2020), manifiesta que "una de las mejores practicas para la gestión de proyectos es un enfoque sistemático que se usa para planificar y orientar los procesos del proyecto de principio a fin y se guían por el inicio, planeación, ejecución, monitoreo, control y cierre" (p.47).

Según (Ramos y Solares, 2015, p. 247) "El lider del proyectos, es responsables de llevar a cabo la correcta ejecución de las etapas y los proceso de la gestión del proyectos, de tal forma que sea concluido completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y costo".

Los gerentes de proyectos, deben contar con una combinación de habilidades que les permitan asegurar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos, no solo es necesario poseer las habilidades técnicas del contexto del proyecto, sino que también se requieren habilidades sensibles como lo es el liderazgo, de tal forma que éste les permita influenciar de mayor forma en el equipo de trabajo, en los interesados, en la misma organización y en la toma de decisiones del proyecto.

El liderazgo, es una habilidad por medio de la cual una persona induce a un grupo de personas alcanzar y lograr uno o varios objetivos, que son planteados por el mismo líder o compartidos entre el líder y un grupo de interés.

Esa relación entre la gestión de proyectos y el liderazgo, se convierte en una necesidad primordial a desarrollar y tomar en cuenta en la práctica y sobre proyectos de tecnologías de información.

Al igual que ocurre con muchas otras áreas de la empresa, la gestión de proyectos o Project Management también necesita de la figura de un líder. Pérez (2020), "El liderazgo empresarial en este sentido se convierte en una habilidad genérica imprescindible que se compone de otras muchas habilidades, conocimientos y actitudes" (p. 48).

Por último, aunque no por ello menos importante, el liderazgo también requiere de una serie de conocimientos. Son estos conocimientos los que permitirán que el líder pueda explotar al máximo sus habilidades y sus actitudes, a pesar de que, a día de hoy, cualquier persona puede encontrar cualquier dato en internet si dispone de un dispositivo conectado a la red, es esencial que los conocimientos estén interiorizados en la mente del líder (DÍAZ et al., 2015, p. 69).

La función de las autoridades, va más allá de la construcción de un producto o un servicio y su correcta entrega en tiempo, adicionalmente, durante el proceso de gestión tiene que trabajar en equipo, motivar, recompensar, negociar y satisfacer las necesidades de los interesados, a quienes debe responder y comunicar por cada actividad que realice; por lo que el rol de gerente de proyecto, además de tener capacidades técnicas y operativas, también debe contar con habilidades que le permitirán desempeñar un liderazgo que se materializará en el éxito de los proyectos, y en consecuencias de los objetivos organizacionales.

2.2.2.1. Acciones decisionales PMI

Para el director Amaya (2006). Las decisiones son:

> Competencias importantes para todo ejecutivo, así como lo es en el aspecto personal de cada uno de los seres humanos, pues son los

> ejecutivos los responsables de seleccionar una entre varias opciones en la Empresa, estos deben conocer el proceso para generar y aplicar decisiones efectivas reconociendo que en los procesos se involucran aspectos tanto de carácter humano como de carácter técnico. En este sentido, se pretende que cada usuario conozca, en primer lugar, su perfil decisorio, y luego aprenda las diversas técnicas de la toma de decisiones. (p. 24)

Básicamente, las decisiones son fundamentales en cualquier actividad humana. En este sentido, todos somos tomadores de decisiones. Sin embargo, tomar una decisión acertada empieza con un proceso de razonamiento constante y focalizado, que puede incluir varias disciplinas como la filosofía del conocimiento, la ciencia y la lógica y, sobre todo, la creatividad, como se dice el primer paso no te lleva a donde queremos, pero si nos saca de donde estamos.

Amaya (2006). Mencian que una persona toma muchas decisiones todos los días. Algunas de ellas son decisiones de rutina mientras que otras tienen una repercusión drástica en el trabajo, el amor, las experiencias y otros. Algunas de estas decisiones podrían involucrar la ganancia o pérdida de grandes sumas de tiempo y dinero o el cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la empresa y en este mundo cada vez más complejo, la dificultad de las tareas de los decisores aumenta día a día.

La persona que decide tiene un problema, este debe responder con rapidez a los acontecimientos que parecen ocurrir a un ritmo cada vez más veloz, un decisor debe asimilar a su decisión un conjunto de opciones y consecuencias que muchas veces resulta desconcertante.

La personalidad de un decisor es pensador repentino, cauteloso y otros aspectos que va adaptando de acuerdo a su realidad y entorno.

Amaya (2006). Indica “las decisiones de rutina se toman rápidamente, quizás inconscientemente, sin necesidad de elaborar un

proceso detallado de consideración. Sin embargo, cuando las decisiones son complejas, críticas o importantes, es necesario tomarse el tiempo para decidir sistemáticamente" (p. 13), las decisiones extremas son las que no pueden ni deben salir mal, fracasar o quizás perderse, uno debe confiar en el propio juicio y aceptar la responsabilidad.

PMI (2013). Señala que tomar decisiones implica un proceso que va desde las ideas iniciales hasta la puesta en marcha de las mismas, los directivos deben conocer el proceso para generar y aplicar decisiones efectivas teniendo en cuenta que están involucrados aspectos tanto de carácter humano como técnico, los que se pretenden combinar en este libro para que cada usuario conozca en primer lugar su perfil decisorio, luego aprenda las diversas técnicas que existen en toma de decisiones como disciplina perteneciente a la investigación con el fin que las aplique según sea el caso necesario (p. 389).

Decisiones de gestores

Para Eduardo (2019). La importancia de la toma de decisiones a nivel gerencial es:

> Un aspecto clave en el día a día de las empresas para resolver situaciones problema y garantizar un resultado óptimo para escoger correctamente la mejor alternativa de acción, o en su efecto la que logre maximizar los beneficios deseados en la búsqueda de un fin o propósito específico.
>
> Es tan fundamental este proceso en el modus operandi de las organizaciones porque influye positiva o negativamente en los resultados que se pretenden alcanzar, lo cual puede conducir a su éxito o fracaso frente al entorno o sector donde se encuentra. Sin decisiones sería prácticamente imposible concebir el rol de los gerentes, su experiencia frente a los amplios conocimientos con los

> que cuenta para minimizar los riesgos inherentes y lograr un mayor nivel de competitividad frente al mercado (p. 168).

Decisiones de gestores PMI

Robbins y Coulter (2010). Afirman que:

> En la toma de decisiones se debe escoger entre dos o más alternativas. Todas las decisiones siguen un proceso común, de tal manera que no hay diferencias en la toma de decisiones de tipo administrativo, este proceso de decisión puede ser descrito mediante pasos que se aplican a todas circunstancias en las que toman decisiones, sean estas simples o complejas. (p. 315)

Robbins y Coulter (2010). Señala que "Los gerentes de todas las áreas de las empresas toman decisiones. Es decir, hacen elecciones. Por ejemplo, los gerentes de nivel alto toman decisiones sobre los objetivos de su organización, dónde ubicar instalaciones de manufactura, nuevos mercados entrar" (p. 120).

Robbins y Coulter (2010). Los gerentes de niveles medio y bajo toman decisiones sobre programas de producción, problemas de calidad de producto, aumentos de sueldos y disciplina de empleados. La toma de decisiones no es algo que sólo hacen los gerentes; todos los miembros de una organización toman decisiones que afectan a sus trabajos y a la empresa para la que trabajan. Sin embargo, nuestro enfoque es en cómo los gerentes toman decisiones. (p. 120)

Robbins y Coulter (2010). Explica, Aunque la toma de decisiones generalmente se describe como la elección entre alternativas, esa visión es demasiado simplista. ¿Por qué? debido a que la toma de decisiones es un proceso, no es un simple acto de elegir entre alternativas. Incluso ante algo tan simple como ir a almorzar, se hace más que sólo elegir hamburguesas o pizza. De acuerdo, no se invierte mucho tiempo en decidir sobre el

almuerzo, pero pasa por el proceso cuando toma esa decisión. Este proceso es tan importante en decisiones personales como en decisiones corporativas. Para ilustrar las etapas del proceso, utilicemos como ejemplo a un gerente que decide qué computadora portátil comprar (p. 121).

Identificación de los criterios de decisión

Robbins y Coulter (2010). Una vez que un gerente ha ubicado un problema, debe identificar los criterios de decisión que son importantes o relevantes para resolverlo. Cualquiera que tome decisiones tiene criterios que lo guían para decidir, incluso si no están explícitamente enunciados.

Después de una cuidadosa consideración que las capacidades de memoria y almacenamiento, calidad de la pantalla, vida de la batería, garantía y el peso para transportar la computadora, son los criterios relevantes para su decisión, si los criterios relevantes no tienen la misma importancia, el tomador de decisiones debe ponderar los elementos para priorizar correctamente y decidir (p. 122).

2.2.2.2. Habilidades del gestor PMI

Dirección de proyectos

PMI (2013). Definen que "La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo, mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de la dirección de proyectos" (p. 463).

Las características específicas del proyecto y las circunstancias pueden influir sobre las restricciones en las que el equipo de dirección del proyecto necesita concentrarse.

Si no fuera posible aumentar el presupuesto, se podría reducir el alcance o los objetivos de calidad para entregar el resultado final del proyecto en menos tiempo y por el mismo presupuesto.

La modificación de los requisitos o de los objetivos del proyecto también puede generar riesgos adicionales, el equipo del proyecto necesita ser capaz de evaluar la situación, equilibrar las demandas y mantener una comunicación proactiva con los interesados a fin de entregar un proyecto exitoso.

PMI (2013). Dado el potencial de cambios, el desarrollo del plan para la dirección del proyecto es una actividad iterativa y su elaboración es progresiva a lo largo del ciclo de vida del proyecto, la elaboración progresiva implica mejorar y detallar el plan de manera continua, a medida que se cuenta con información más detallada y específica y con estimaciones más precisas, la elaboración progresiva permite al equipo de dirección del proyecto definir el trabajo y gestionarlo con un mayor nivel de detalle a medida que el proyecto va avanzando (p. 488).

2.2.2.3. Gestión decisional PMI

Desarrollo de alternativas

Robbins y Coulter (2010). Indican que: La cuarta etapa del proceso de toma de decisiones requiere que el tomador de decisiones liste alternativas viables que pudieran resolver el problema. Ésta es la etapa en la que un tomador de decisiones debe ser creativo, en este punto, las alternativas sólo se listan, no se evalúan.

Una vez identificadas las alternativas, quien toma las decisiones debe evaluar cada una.

Toman decisiones los gerentes

Robbins y Coulter (2010). Estan convencido de que aunque cada persona en una organización toma decisiones, este proceso es particularmente importante para los gerentes. De hecho, por eso decimos que la toma de decisiones es la esencia de la administración y es por eso

que los gerentes, cuando planean, organizan, dirigen y controlan, se conocen como tomadores de decisiones. (p. 125)

Robbins y Coulter (2010). “El hecho de que casi todo lo que hace un gerente implique la toma de decisiones, no significa que las decisiones siempre se lleven mucho tiempo y que sean complejas o evidentes para un observador externo” (p. 125).

> Todos los días del año usted decide lo que va a comer en la cena; no es mayor problema, lo ha decidido miles de veces antes. Es una decisión bastante simple y generalmente puede tomarse rápidamente. Éste es el tipo de decisión que casi olvida que es una decisión. Los gerentes diariamente toman docenas de decisiones de rutina; por ejemplo, qué empleado trabajará qué turno la próxima semana, qué información debe incluirse en un informe, o cómo resolver la queja de un cliente. Recuerde que, aunque una decisión parezca sencilla o que un gerente la haya tomado muchas veces antes, aún es una decisión (p. 46).

Robbins y Coulter (2010). Mencionan que pesar de las suposiciones no realistas, se espera que los gerentes sean racionales cuando toman decisiones. Ellos comprenden que se espera que los buenos tomadores de decisiones hagan ciertas cosas y muestren el comportamiento de alguien que toma buenas decisiones cuando identifiquen problemas, consideren alternativas, reúnan información y actúen con decisión, pero con prudencia. Cuando lo hacen, muestran a otros que son competentes y que sus decisiones son el resultado de una deliberación inteligente. Sin embargo, un enfoque más realista para describir cómo los gerentes toman decisiones es el concepto de racionalidad limitada, el cual dice que los gerentes toman decisiones racionalmente, pero están limitados acotados por su capacidad de procesar información (p. 125).

Debido a que no pueden analizar toda la información de todas las alternativas, los gerentes satisfacen en lugar de maximizar. Es decir, aceptan soluciones que son "lo suficientemente buenas". Son racionales dentro de los límites costos de su capacidad de procesar información.

Instituto de Manejo de Proyectos – PMI

García y Morales (2017). El Project Management Institute PMI es una institución sin fines de lucro constituida en 1969 en los Estados Unidos, teniendo como fin el desarrollo de la disciplina de administración y dirección de proyectos (Project Management) dentro de sus funciones esta asociar a profesionales conexos en el área de gestión de proyectos. Se tiene más de 260,000 miembros. De los principales objetivos se tiene que determinar a nivel mundial estándares profesionales, crear conocimiento a través de la investigación y propulsar la gestión de proyectos como profesión a través de la certificación.

El más famoso y reconocido producto del PMI es el "Project Management Body of Knowledge" (PMBOK), guía donde almacena sus mejores prácticas. Las herramientas y técnicas trazadas en la guía se aplican a una variedad de proyectos.

Guía de fundamentos PMBOK de PMI

García y Morales (2017). Indican que la Guía del PMBOK, desarrollada por el Instituto de Manejo de Proyectos, contiene una descripción general de los fundamentos de la Gestión de Proyectos reconocidos como buenas prácticas:

> Actualmente el Instituto de Manejo de Proyectos nos brinda la quinta edición de la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK), como su nombre lo indica proporciona pautas para la dirección de proyectos individuales y

> define conceptos relacionados con la dirección de proyectos. Describe asimismo el ciclo de vida de la dirección de proyectos y los procesos relacionados, así como el ciclo de vida del proyecto. El Instituto de Manejo de Proyectos usa este documento como referencia fundamental, pero no única, de la dirección de proyectos. (p. 46)

De esa manera García y Morales (2017) señalan que: "la dirección de proyectos aplica todos los conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas para lograr el éxito de un proyecto, por lo que la Guía del PMBOK" (p. 56).

> Como se mencionó anteriormente, identifica esta base de fundamentos para la dirección de proyectos, que generalmente es reconocido como el conjunto de buenas prácticas, es decir que consolida los conocimientos y prácticas que pueden ser aplicadas a la mayoría de proyectos, y que existe un consenso sobre su valor y utilidad, esta guía también reconoce que la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de desarrollar el trabajo exitosamente en una mayoría de proyectos estudiados, teniendo en cuenta que la organización y/o el equipo de responsable de la dirección del proyecto son quien determina, que procesos son los necesarios para el tipo de proyecto que se desarrollará (p. 242).

García y Morales (2017). La Guía del PMBOK maneja un vocabulario el cual promueve para el uso común de sus usuarios, también aplica conceptos de la dirección de proyectos los cuales son destinados al uso dentro de la dirección de proyectos como profesión. Considera que un vocabulario común, es necesario para toda disciplina profesional, por lo que los directores de proyecto, directores de programa, directores de

portafolio y otros interesados en proyectos, pueden utilizar consistentemente el vocabulario profesional propuesto por el Léxico de Términos de Dirección de Proyectos propuesto por el PMI. (p. 48)

Es necesario entender algunas definiciones el acuerdo con el PMBOK: un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o un resultado único. Se considera temporal, debido a que posee un inicio y un fin determinado; y son únicos porque poseen características propias.

El PMI indica que se puede gestionar un proyecto mediante la división del mismo en fases. (De Heredia 2010).

García y Morales (2017). La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto, acciones necesarias para poder cumplir con los requisitos fundamentales en alcance, tiempo, costo y calidad, para llegar a este objetivo se aplican los cinco procesos de la dirección de proyectos detallados posteriormente. (p. 51)

Los grupos de procesos de iniciación: son aquellos procesos que facilitan la autorización formal para comenzar un nuevo proyecto o la fase del mismo.

Grupos de procesos de planificación: define, refina los objetivos, planifica el curso de acción requerido para lograr los requerimientos y el alcance pretendido del proyecto. Implica recorrer el proyecto y organizarlo antes de realizar el trabajo, brinda la oportunidad para ahorrar recursos, tiempo y dinero y promueve el compromiso de los interesados para el proyecto.

Grupos de procesos de ejecución: integra a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto, el propósito es completar el trabajo del proyecto definido en el plan para la dirección, así

como cumplir los objetivos del proyecto. Alcanzando los entregables dentro del presupuesto y cronograma planificados.

Grupos de procesos de seguimiento y control: su función es hacer cumplir los objetivos del proyecto por lo que constantemente supervisa con el fin de determinar si existen variaciones con respecto al plan del proyecto y poder corregirlas a tiempo.

Grupos de procesos de cierre: finaliza al proyecto o a una fase del mismo o entrega un producto terminado.

> PMI (2013). Estos grupos, requieren de diversos conocimientos que se van agrupando en diez áreas según lo propone la guía, integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados. Dentro de estas áreas se agrupan los procesos para la dirección de proyectos y constituyen un conjunto de términos, actividades y conceptos que conforman un ámbito profesional o un área de especialización dentro de la gestión de proyectos a lo largo de la vida de cualquier proyecto se deben de utilizar, cada una de las áreas de conocimiento, buscando la manera más adecuada de uso, dependiendo del rubro del proyecto en desarrollo (p. 642).

García y Morales indica que cada una de las diez áreas de conocimiento desarrolla sus aspectos y especificaciones dentro de la guía del PMBOK y la forma en cómo se integran con los cinco Grupos de Procesos esta interacción son los procesos de la dirección de proyectos identificados para el PMBOK como un total de 47 procesos. Cada proceso detalla elementos de entrada y salida, así como el uso de herramientas y técnicas adecuadas para su constante uso, por lo que resultan elementos de apoyo para el logro de resultados en un proyecto (2017).

2.3. Formulación de hipótesis

2.3.1. Hipótesis general

La gestión pública de proyectos se relaciona directa y significativamente con las decisiones de los gestores PMI del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018.

2.3.2. Hipótesis específicas

1. 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.
2. Existe una relación directa y significativa entre la gestión articulada de proyectos con las acciones decisionales PMI de los gestores del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018.
3. 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.

2.4. Definición de términos

Atención al ciudadano: Rodríguez (2004), señala que "son diferentes dependencias administrativas que deben progresivamente introducir los sistemas de calidad, debiendo considerar la interrelación que tengan con otras dependencias públicas los órganos de la administración pública deben crear incentivos a los gobierno para un servicio de calidad" (p. 10).

Autoridad: "Es el diseñador, constructor y agente que hace posible la evolución de la institucion, no sólo es objeto y sujeto del análisis, sino protagonista del cambio organizacional y social, construye espacios de interacción de sana competencia y solución de conflictos" (Alpuche y Bernal, 2015, p. 29).

Buen gobierno: Para Rodríguez (2004), "Los servicios públicos deben mejorar su eficiencia operacional, simplificando y rediseñando los procesos que se implementen, hacer más eficiente el uso de los recursos financieros disponibles, una estrategia válida en la concreción de proyectos que utilicen y que resulte infactible" (p. 11).

Decisiones: Es un desarrollo conducido por gerentes, relacionado con terceros que toman medidas. Además, la decisión relaciona las situaciones presentes de las organizaciones con acciones que la llevarán hacia el futuro. Según Herreros (2003), "la decisión se da cuando existe inconvenientes y un inconveniente aparece cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado esperado" (p. 101).

Decisión Adaptiva: Gira alrededor del supuesto de que el vínculo entre los actos de la organización y las secuelas de esos actos son muchísimo. Conforme lo señala Lopez (2013), "el enfoque adaptativo, los resultados de una decisión se generan en forma conjunta por lo cual hace la organización y lo que están realizando otras organizaciones de forma simultánea" (p. 101).

Decisor: Simon (2009), señala que el decisor "es aquel que dirige estratégicamente una empresa, dotado de capacidades y competencias suficientes presenta un despliegue apoteósico y multilateral de todas sus potencialidades humanas, impera la necesidad de cambiar el universo y a su ideal de perfección como decisor empresarial" (p. 73).

Decisiones de gestores: Stoner et al, (2009). Indica que las decisiones de gestores "es una acción que se toma de la información que se cuenta, para decidir y ofrecer solución; este desarrollo se ejecuta de manera implícita y debe de solucionarse muy de manera rápida, con seguridad e información veraz" (p. 271).

Desarrollo regional: Para Fernandez (2008), "El desarrollo regional es una tarea pendiente. Parecería obvia esta afirmación. Sin embargo, la dimensión regional no sólo no es menor, sino que remite directamente a la diversidad de situaciones geográficas del problema del desarrollo y, en consecuencia, a su planteo" (p. 347).

Estilo de gestión: "Se caracterizó también por la profesionalización de sus miembros, se advierte los roles que se ocupan de la tarea de enseñanza, especificamente para su institucion, en efecto, en gran medida parece que el estilo de gestion ha tenido grandes cambios" (Martin, 1996, p. 10).

Gasto social: Mencionan Cohen y Franco (1992), que "es la utilización de los recursos disponibles e incrementa la eficacia en el logro de los objetivos de los proyectos que se financian con ellos, se debe a la ausencia de adecuados controles y a la no utilización de las metodologías de evaluación" (p. 29).

Gestión en la organización: "Es una evaluación global que permite cumplir con los objetivos de calidad y equidad en la sociedad, involucra aspectos esenciales de la gestión y organización de la entidad. Son, por lo tanto, facilitadores o condicionantes del cumplimiento de los objetivos" (Martin, 1996, p. 5).

Gestión de Servicios: "Es una estrategia que propone diversas técnicas destinadas a obtener una evaluación y cuantificación de la calidad percibida de los servicios y la satisfacción del consumidor" (Ábalo y Varela, 2006, p. 730).

Gestión de proyectos: "Es el uso del conocimientos, habilidades y técnicas para ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente. Se trata de una competencia estratégica para organizaciones, que les permite vincular los resultados de un proyecto con las metas para ser mejores" (Pérez, 2014, p. 1/17).

Instituto de Manejo de Proyectos (PMI): Para Lledó y Rivarola (2007), el PMI es: Una organización de profesionales de administración de proyectos que aplican o estudian las herramientas de la administración de proyectos en diferentes áreas, tiene como objetivo aumentar el alcance y la calidad de la administración de proyectos, aplicaciones y soluciones; estimular el uso de la administración de proyectos en beneficio de los negocios y del público; colaborar con universidades y otras instituciones educativas; impulsar el desarrollo académico e industrial. (p. 15)

Servicios del PMI: Son "programa profesional de certificados, en el que se toman rigurosos exámenes con el objeto de desarrollar la profesión de administración de proyectos, también desarrolla estándares para la práctica de la administración de proyectos alrededor del mundo" (Lledó y Rivarola, 2007, p. 16).

Política social: Para Cohen y Franco (1992), **"**prima el principio de equidad. En un segundo plano, las políticas sociales respetan ambos principios, la equidad y la eficiencia. En un tercer plano, el de la implementación, no se puede evitar buscar la eficiencia si se quiere alcanzar la equidad" (p. 25).

Planificación y evaluación: Para Cohen y Franco (1992), indican que "forma parte del proceso de planificación de la política social, generando una retroalimentación que permite elegir entre diversos proyectos, con eficacia y eficiencia, analiza los logros obtenidos, creando la posibilidad de rectificar las acciones y reorientarlas hacia el fin postulado" (p. 29).

Organización: Para Alpuche y Bernal (2015), "es una representación de nivel micro de la sociedad, en ella confluyen individuos para un propósito común que siempre disponen de un cierto margen de libertad para la concepción de sus estrategias y el control las zonas de incertidumbre" (p. 22).

Estructura de la organización: Seguimos a Alpuche y Bernal (2015), quienes indican que "se entiende la forma en la las partes que conforman un todo están dispuestas, es decir, para el caso específico de una organización se refiere a la forma en que se ordenan las diversas unidades, subunidades, departamentos o áreas que la componen" (p. 11).

Instrumentos organizacional: Para Martin (1996) es "una estructura formalizada, tiene objetivos escritos y un futuro predictible, las organizaciones se explican por sus fines, el aprendizaje y el conocimiento son percibidos como medios para el logro de esos fines, sirven para aumentar la eficiencia y el control" (p. 7).

Riesgos y transparencia: Maya (2017), **"**todas las instituciones tiene implícitos riesgos relevantes que han llevado a tomar mal las decisiones, los riesgos continuan siendo y evita la la transparencia de los actos, que busca mejorar los niveles de gestion dentro del pais"(p. 91).

Transformador o renovación: Rodríguez (2004), "es una nueva forma de actuación de operar en la administración pública, creando y modificando de manera sustancial los procedimientos de funcionamiento y la relación con el ciudadano, considerando una dimensión geografica y social" (p. 84).

PMI: Acronimo de Project Management Institute (Instituto de Manejo de Proyecto)

2.5. Identificación de variables

Variable 1: Gestión pública de proyectos.

Dimensiones

- Gestión gerencial de proyectos
- Gestión articulada de proyectos
- Liderazgo en gestión de proyectos

Variable 2: Decisiones de Gestores PMI.

Dimensiones

- Acciones decisionales PMI
- Habilidades del gestor PMI
- Gestión decisional PMI

2.6. Identificación de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

VARIABLE 1	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA VALORATIVA	INSTRUMENTO
Gestión pública de proyectos	Gestión pública es un término frecuentado en el último período, primero en países anglosajones y después en el planeta entero, para denotar un grupo de decisiones y prácticas administrativas orientadas a flexibilizar construcciones y procesos, con el objetivo de hacer mejor los resultados de la acción gubernativa. (Guillermo M. , 2013. p. 17). Además, la correcta gestión gerencial, es primordial para el triunfo de un emprendimiento; es por esto que dirigir, planificar, realizar y monitorear los proyectos con apropiados y modernos lineamientos de reconocimiento en todo el mundo, como los del Instituto de Manejo de Proyectos (PMI). La gestión de proyectos es la especialidad que estudia el planeamiento, la organización, la razón, y el control de los elementos con el objetivo de lograr uno o numerosos objetivos en los escenarios de gobierno. El cual, supone medir y considerar las dimensiones de gestión gerencial de proyectos, la articulación de la gestión y el liderazgo en gestión de proyectos.	Gestión gerencial de proyectos	1. Presupuesto, tiempo y costo 2. Planeación, ejecución y monitoreo 3. Planificación y ejecución 4. Dificultan de los proyectos 5. Debilidad pública 6. Gestión gerencial	¿Se observa el cumpliendo del presupuesto, tiempo y costo de la ejecución del proyecto? ¿Cómo determinas la gestión del proyecto que involucra la planeación, ejecución y monitoreo de la actividad que dirige? ¿Cómo responsable del proyecto, se cumple a cabalidad la planificación y ejecución de la actividad? ¿Por qué se dificultan los proyectos en el cumplimiento de los presupuestos planeado? ¿Percibe usted debilidad pública evidenciadas en corrupción, deficiencia en los servicios, falta de transparencia en el uso de los recursos? ¿La gestión gerencial anticipa y maneja dificultades que se da en el proyecto?	Escala ordinal 1 =Pésimo, 2=Malo, 3=Regular, 4=Bueno 5=Excelente	Cuestionario de encuesta
		Gestión articulada de proyectos	1. Gestión articula 2. Trabajo de calidad 3. Coordinación, cooperación y colaboración 4. Cumplir con los usuarios 5. Resultado a tiempo y costo 6. Recurso asignado	¿Percibe que la gestión articula es un método para guiar el proyecto? ¿Consideras que la gestión articulada implica un trabajo de calidad, que conlleva una metodología que son adecuadas a la realidad local? ¿Es consciente que la articulación es coordinación, cooperación y colaboración asociada con sus trabajadores? ¿Eres consiente que en tu institución realizan actividades articuladas referente a proyectos para y cumplir con las expectativas de los usuarios? ¿Sabías que la gestión articula se orienta a los proyectos para entregar resultados a tiempo? ¿Sabías que la articulación implica la asignación efectiva de los recursos asignados para entregar resultados de la manera más eficiente y eficaz?		
		Liderazgo en gestión de proyectos	1. Rol del líder 2. Condiciones de vida 3. Controlar y monitorizar 4. Tácticas para el objetivo 5. Comunicación efectiva 6. método, procedimiento y enfoque	¿Reconoces la gestión de un líder en un proyecto, rol que cumple para manejar las necesidades de gestión institucional? ¿Es cociente de la necesidad de mejorar las condiciones de vida de la gente o la reducción de la pobreza de esta región? ¿Participas en actividades del proyecto como controlar y monitorizar junto con el personal administrativo para una gestión de calidad? ¿Considera adecuada la perspectiva, la misión y las tácticas que desarrollas para tener claro tu objetivo? ¿Cómo responsable del proyecto, se comunica de manera efectiva e inspira unidad de acción entre sus trabajadores? ¿Realizas métodos, procedimientos y enfoques en función a la actividad para ejecutar un proyecto?		

VARIABLE 2	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA VALORATIVA	INSTRUMENTO
Decisiones de gestores PMI	Las decisiones de gestores PMI es el desarrollo para detectar y elegir un curso de acción para solucionar un problema, es un desarrollo conducido por gerentes, relacionado con terceros que además toman decisiones. La toma de decisiones relaciona las situaciones presentes de las organizaciones con acciones que la llevarán en el futuro. La naturaleza y condiciones de las decisiones frente a los distintos inconvenientes, necesitan diversos tipos de decisiones (Stoner, 2009, p. 84). Siendo las decisiones una acción que se toma una vez se tiene la información y los niveles probables en relación al accionar de la decisión tomada y que teniendo en cuenta que para decidir, es requisito comprender, abarcar e investigar un inconveniente, para de esta forma poder ofrecerle solución; en algunas ocasiones por ser tan sencillos y cotidianos, este desarrollo se ejecuta de manera implícita y se soluciona muy de manera rápida, pero hay otros casos en los cuales es requisito hacer un desarrollo más estructurado que puede ofrecer más seguridad e información para solucionar el inconveniente.	Acciones decisionales PMI	1. Instituto de Manejo de Proyectos 2. Gestión de la calidad 3. Ciclo de vida del PMI 4. Objetivos proyectados 5. Eficiente gestión 6. Capacitación en PMI	¿Conoce las siglas del Instituto de Manejo de Proyectos - PMI? ¿Sabías que el Instituto de Manejo de Proyectos, resalta las habilidades y técnicas para la gestión de la calidad de los proyectos? ¿Desarrollarías tus actividades de acuerdo al plan de ejecución y el ciclo de vida del PMI? ¿Considerarías la gestión de proyectos del PMI para lograr los objetivos proyectados, satisfacción el usuario y el beneficio de la institución? ¿Crees que con el PMI desarrollarías una eficiente gestión en las políticas públicas y los procedimientos en la ejecución de proyectos? ¿Capacitarías a tu grupo de trabajo para crear conocimiento e propulsar la gestión de proyectos como profesionales en PMI?	Escala ordinal 1 =Pésimo, 2=Malo, 3=Regular, 4=Bueno 5=Excelente	Cuestionario de encuesta
		Habilidades del gestor PMI	1. Equilibrar las demandas 2. Generación de riesgos 3. Cronograma de actividad 4. Aparato estatal 5. Anticipar los problemas 6. Éxito del proyecto	¿Eres capaz de evaluar la situación, equilibrar las demandas y mantener una comunicación con los interesados a fin de concluir bien con el proyecto? ¿La modificación de del proyecto generan riesgos adicionales? ¿Si el cronograma y el presupuesto es acortado, como influiría el proyecto? ¿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? ¿Realizas cambios y/o recibes recomendación de acciones para anticipar posibles problemas o riesgos ante la ejecución de un proyecto? ¿Consideras que las habilidades del líder no solo son suficientes para el éxito del proyecto?		
		Gestión decisional PMI	1. Decisiones ante riesgos 2. Plan de proyecto 3. Decisiones viables 4. Logro del éxito 5. Aparato administrativo 6. Planeación y organización	¿Cómo tomas las decisiones ante los riesgos que se presenta en un proyecto? ¿Desempeñas tus actividades observando y midiendo de forma sistemática y periódica variaciones en el plan de proyecto? ¿Cómo gerente tomas decisiones viables que pudieran resolver el problema? ¿Cómo líder del proyecto, eres consciente del rol que juegas para lograr no solo el éxito del proyecto, sino la satisfacción del usuario? ¿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? ¿Consideras que las decisiones es la esencia de la administración en vista que planean, organizan, dirigen y controlan las actividades?		

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación para la presente tesis, es aplicada, porque nos permite utilizar los conocimientos en la misma practica para ser aplicado en los casos de estudio para el beneficio de la sociedad.

Este trabajo de investigación, se refuerza con (Sánchez et al., 2018), quien menciona que "Una investigación es aplicada por que aprovecha los conocimientos logrados por la investigación básica o teórica para el conocimiento y solución de problemas inmediatos" (p. 79).

Según Valderrama (2013), "La investigación aplicada busca conocer, actuar, construir y modificar, este tipo de investigación permite conocer la realidad social, económica, política y cultural de su ámbito y plantear soluciones concretas, reales, factibles y necesarias a los problemas reconocidos" (p. 247).

3.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación para el presente trabajo fue correlacional, debido a que el trabajo tiene la finalidad de establecer el grado de correlación o asociación entre las variables estudiadas.

Comentamos lo mencionado por Hernández et al, (2010) que:

> Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones solo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables.
>
> Para evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, en los estudios correlacionales primero se mide cada una de éstas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. (p. 93)

3.3. Método de investigación

En el presente trabajo de investigación se utilizó fundamentalmente el método científico durante el proceso de trabajo de campo y de gabinete, ya que permitió abstraer la realidad y generar constructos sobre todo será determinante en el rubro de procesamiento de datos, resultados y conclusiones; utilizamos el método de investigación estadístico para tabular la data y procesar los resultados complementado con la aplicación práctica, porque nos ha permitido estudiar, procesar y concluir nuestra investigación acerca de las variables de estudio.

En opinión de Gomez (2012), quien define a los metodos de la siguiente manera:

> Método inductivo, es un procedimiento de sistematización que, a partir de resultados particulares, intenta encontrar posibles relaciones generales que la fundamenten, Método deductivo, posee la característica de que las conclusiones de la deducción son verdaderas, si las premisas de las que se originan también lo son. Método analítico, consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado. Método sintético su principal objetivo es lograr una síntesis de lo investigado; por lo tanto, posee un

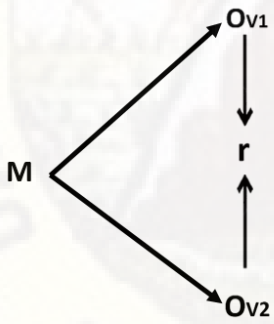
carácter progresivo, sin duda, este método permite comprender la esencia y la naturaleza del fenómeno estudiado (pp. 14-16).

3.4. Diseño de investigación

El diseño de la investigación usado fue el descriptivo correlacional. De acuerdo a Hernandez et al, (2014) "la investigación es no experimental de tipo transeccional y específicamente descriptivo correlacional simple en la que se determina la existencia de relación entre las variables que se estudian sin necesidad de establecer asociación entre las variables" (pp. 143-146).

Este diseño busca encontrar el grado de relación entre las variables consideradas. Transicional; porque permite realizar estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad en un momento determinado del tiempo y tiene el siguiente 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

3.5. Población, muestra y muestreo

3.5.1. Población

En el caso de la presente investigación y después de analizar el organigrama institucional y funciones de los puestos se determinó que la población se constituyó por 30 gerentes, subgerentes, directores y asesores que laboran en el Gobierno Regional de Huancavelica.

En palabras de Monje (2011), refiere al respecto que: “la población o universo es el conjunto de objetos, sujetos o unidades que comparten la característica que se estudia y a la que se pueden generalizar los hallazgos encontrados en la muestra para ser sometidos a la observación” (p. 25).

Según Supo (2015), menciona que: “la población de estudio es un conjunto de unidades de estudio, es el conjunto de personas con las cuales el estudio tiene una relación para resolver sus problemas o cubrir sus necesidades” (p. 88).

3.5.2. Muestra

Para los investigadores Hernández et al. (2014) quienes sostuvieron que "la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población" (p. 173).

Oseda et al. (2019) menciona que “cuando la muestra es relativamente pequeña (menor o igual que 100), es preferible trabajar con el total de la población, a esto los investigadores la denominamos muestra censal o muestra universal” (p. 98).

Después de haber identificado la población se procedió a determinar la muestra censal para poder aplicar las herramientas o técnicas necesarias con el fin de lograr los objetivos de la investigación,

siendo esto los 30 gerentes, subgerentes, directores y asesores que laboran en el Gobierno Regional de Huancavelica.

3.5.3. Muestreo:

Por su parte, Monje (2011) sostuvo que "El tipo de muestreo porque es un procedimiento de selección arbitrario, dado que no se aplicó ninguna fórmula y la muestra ha sido intencionada ya que se requiere la selección de sujetos con una determinada característica, (p. 127).

El muestreo para este trabajo fue de tipo no probabilístico, debido a que no depende de la probabilidad si no de las características de la investigación, así mismo fue por conveniencia en vista de que este último es una técnica de muestreo no probabilístico que utiliza la muestra de acuerdo a la necesidad de investigación. Teniendo en cuenta lo planteado se consideró como referencia criterios que permitieron seleccionar y controlar a 30 gerentes, subgerentes, directores y asesores que laboran en el Gobierno Regional de Huancavelica.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnica

La técnica utilizada para esta investigación fue la encuesta, que permitió medir a las dos variables de la investigación; esta técnica permitió obtener datos de los informantes (gerentes, subgerentes, directores y asesores) cuyas opiniones impersonales interesaron al estudio que fue de gran ayuda porque se aplicó a toda la muestra de manera más rápida y económica.

Al respecto, Bernal (2010), sostuvo lo siguiente: "La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas" (p. 194).

3.6.2. Instrumento

El instrumento utilizado en el presente estudio fue el cuestionario de encuesta, aplicado a los 30 gerentes, subgerentes, directores y asesores que laboran en el Gobierno Regional de Huancavelica, este permitió medir a las variables: Gestión Pública de Proyectos y Decisiones de Gestores PMI, seguido de eso se hicieron las preguntas de escala ordinal cada uno con 5 opciones de respuesta tipo Likert y distribuidos de acuerdo a sus dimensiones, indicadores y escala valorativa.

Arias (2012) refirió: "Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato en papel o digital, que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información" (p. 68).

Grinnell, Williams y Unrau como se citó en Hernández et al. (2014), afirmaron que: "Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente". (p. 199)

3.6.3. Validación y confiabilidad del instrumento de medición

El instrumento se sometió al juicio de expertos, en el cual, tras someter el instrumento de cotejo a la consulta y al juicio de expertos éste resumió dos criterios de calidad: validez y fiabilidad. En ese sentido, el instrumento validado por el juicio de expertos, es el cuestionario sobre gestión pública de proyectos y decisiones de gestores PMI del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018, como a continuación se detalla:

Valides de los instrumentos

Tabla 2

Juicio de expertos

Experto	Gestión Pública de Proyectos	Decisiones de Gestores PMI
Experto 01	0.99	0.99
Experto 02	1.00	1.00
Experto 03	0.97	0.97

Total	2.96	2.96
Promedio	**0.99**	**0.99**

El promedio de los instrumentos fue validado inicialmente a través de juicio de expertos conformado por tres (03) expertos afines en el área de estudio con grados académicos de Doctor o egresados de estudios de doctorado (Ver Anexo 3) señalaron que el cuestionario sobre gestion publica de proyectos, obtuvo una validez del 99% que indica una validez alta y el cuestionario sobre decisiones de gestores PMI, obtuvo una validez de 99% que indica una validez alta; por lo cual se determinó la aplicación de ambos instrumentos.

Confiabilidad del instrumento

Se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach para calcular la fiabilidad del instrumento. Se trabajó con un grupo piloto de 8 personas similares a las características de mi población y muestra, al que se administró la prueba con los 18 ítems por cada variable. En los estadísticos de fiabilidad, se obtuvo en la gestión pública de proyectos y decisiones de gestores PMI el siguiente resultado:

Tabla 3

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,763	30

A partir de las varianzas, el alfa de Cronbach se calcula de esta forma:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1}\right]\left[1 - \frac{\sum_{i=1}^{k} S_i^2}{S_t^2}\right]$$

Donde,

- S_i^2 es la varianza del ítem i.

- S_t^2es la varianza de los valores totales observados.
- k es el número de preguntas o ítems.

De acuerdo a lo siguiente, se puede clasificar de la consistencia interna

Tabla 4

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

Alfa de Cronbach (α)	Consistencia Interna
Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Fuente: (Navarrete et al., 2017, p. 41)

Interpretación

El coeficiente de alfa de cronbach aplicado a los ítems del instrumento, se calculó a través del software SPSS y su resultado es de 0.763, el que según la interpretación de Navarrete et al. (2017) tiene una "confiabilidad alta" porque se encuentra en un rango de 0,61 a 0,80. por tanto, se concluye que la consistencia interna del instrumento utilizado es aceptable y procede su aplicación.

Por lo expuesto, el procedimiento de recolección de datos se realizó de la siguiente manera:

En primer lugar, se elaboró un documento solicitando autorización de aplicación de los instrumentos de investigación al Gobernador Regional de Huancavelica y jefe de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, quienes aceptaron y permitieron el ingreso a la dependencia, posterior a eso nos apersonamos a los órganos y unidades orgánicas las cuales fueron aceptada y enviada el documento de autorización.

En segundo lugar, se elaboró un plan de ejecución para visitar a cada órgano y unidad orgánica, siguiendo el orden siguiente: Secretaria de Consejo

Regional, Secretaria General, Gerencia Regional de Infraestructura, Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, Gerencia Regional de Desarrollo Social, Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Oficina Regional de Supervisión y Liquidación, Oficina Regional DE Administración, Oficina de Contabilidad, Oficina de Tesorería, Oficina de Abastecimiento, Oficina de Gestión de Recursos Humanos, Oficina de Cooperación Técnica Internacional, Oficina Regional de Atención a las Personas con Discapacidad, Oficina de Imagen Institucional, Dirección Regional de Producción, Dirección Regional de Energía Y Minas, Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo, Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Sub Gerencia de la Juventud, Cultura y Deporte, Sub Gerencia de Planeamiento Estratégico, Estadística y Acondicionamiento Territorial, Sub Gerencia de Gestión Presupuestaria y Tributación, Sub Gerencia de Estudios de Pre Inversión, Sub Gerencia de Programación Multianual de Inversiones, Sub Gerencia de Desarrollo Institucional y Tecnologías de la Información, Sub Gerencia de Gestión Ambiental, Sub Gerencia de Recursos Naturales y Áreas Protegidas, Sub Gerencia de Estudios y por ultimo a la Sub Gerencia de Obras.

En tercer lugar, según plan de salida, se procedió a explicar a los gerentes, subgerentes, directores y asesores quienes son responsables de los órganos que laboran en el Gobierno Regional de Huancavelica, la aplicación de los instrumentos (gestión pública de proyectos y las decisiones de gestores PMI) como objetivo de la investigación.

3.7. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Dentro de las técnicas de procesamiento y análisis de datos se usó en principio la hoja de cálculo electrónico Microsoft Excel usando como entrada para los datos importados al IBM SPSS V.27 Statistics (Statistical Package for the Social Sciences), para el procedimiento de datos se utilizaron la estadística

descriptiva, los estadígrafos de centralización (media aritmética, mediana y moda) y las medidas de dispersión (desviación estándar, rango y varianza), los cuales se emplearon para determinar el grado de dispersión de los datos respecto al promedio, representativo de los mismos, se empleó el valor p / significancia, el tamaño de la muestra fue 30 sujetos, con una distribución nominal u ordinal ya que este llega a ser una muestra no aleatoria, de esa forma se utilizó una prueba no paramétrica, porqué asumen distribuciones estadísticas subyacentes a los datos para comprobar la muestra con la cual se validó la hipótesis de investigación.

Asimismo, se diseñaron las tablas de frecuencia y los gráficos correspondientes, utilizándose la estadística descriptiva por que obtiene, organiza, presenta y describe los datos obtenidos con el propósito de facilitar la interpretación y uso de estos, también se comprendió los métodos y procedimientos que determinan las propiedades de la población para obtener conclusiones útiles para hacer deducciones sobre su totalidad, basándose en la información numérica de la muestra.

Los datos procesados y analizados estadísticamente se procedieron a interpretar mediante el uso de un lenguaje literal accesible a la comunidad científica interesada por el trabajo de investigación.

3.8. Descripción de la prueba de hipótesis

Los pasos que se siguió para la descripción de la prueba de hipótesis fueron los siguientes:

Primero: La prueba de hipótesis que se utilizó en la presente investigación es la prueba de normalidad de Shapiro–Wilk por que el tamaño de nuestra, como máximo 50 sujetos (Novales, 2010).

Segundo: Se analizaron la hipótesis nula H0: porque ambas muestras fueron extraídas de la misma población y la hipótesis alternativa Ha: porque las muestras provienen de la misma población.

Tercero: Para realizar las pruebas de hipótesis el nivel de significancia considerado fue de un 5% y con el coeficiente de correlación de rangos de Rho de Spearman por tratarse de datos medidos en una escala ordinal y tratarse de una investigación correlacional.

Cuarto: En la fase la contrastación de las hipótesis tanto general como específicas se trabajó con el coeficiente de correlación Rho de Spearman y para la significancia de la prueba de correlación aplicada a las variables en estudio se recurrió a la prueba t de Student con un 5% de significancia.

Quinto: Se realizará la prueba de Hipótesis de las variables y las dimensiones utilizando el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

La fórmula de este coeficiente es:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_1^2}{n(n^2 - 1)}$$

Siendo:

n= la cantidad de sujetos que se clasifican

x_i= el rango de sujetos i con respecto a una variable

y_i= el rango de sujetos i con respecto a una segunda variable

$d_i = x_i - y_i$.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación e interpretación de datos

En el presente Capítulo, se examina cada indicador que en ellos se procedido a realizar la medición de las variables gestión pública de proyectos y las decisiones de gestores PMI, con los instrumentos de medición y la unidad de medida de análisis del total de 30 gerentes, subgerentes, directores y asesores del Gobierno Regional de Huancavelica.

La interpretación de la información recolectada se ha realizado de forma objetiva donde se pudo efectuar una comprensión cabal en las variables a fin de determinar la aplicación de los instrumentos en base a los diversos indicadores señalados, la cual, por su naturaleza cuantitativo, se ha visto por conveniente realizar el análisis para cada cuadro pertinente.

Posteriormente de realizado el trabajo de campo y obtenido los resultados de los instrumentos de recolección de datos se procedió a elaborar la base de datos para el procesamiento respectivo, considerándose el procesamiento y análisis a través de la estadística descriptiva, tablas de resumen simple y el diagrama de barras, de esa manera se elaboró el inventario de datos, para ser posteriormente procesado en el programa estadístico IBM SPSS versión 27.0, sugerido para el uso en estudios desarrollados en las ramas de las ciencias sociales.

Una vez efectuados la encuesta a los gerentes, subgerentes, directores y asesores y saber las diversas respuestas que estos tiene (sobre todo en lo que respecta a decisiones de gestores PMI), se logró obtener información de diversa naturaleza que han podido evidenciar los siguientes resultados indicados en los puntos a continuación.

La determinación de la gestión pública de proyectos se ha realizado de acuerdo a la escala de Likert como; malo, regular y estadísticamente se han calculado los valores respectivos a ser considerados.

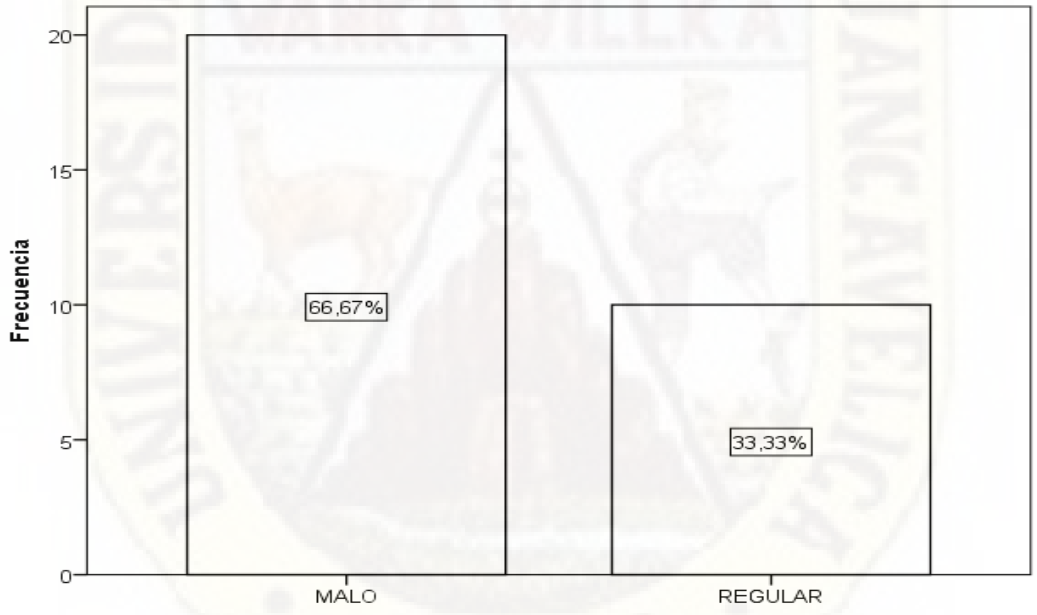
Variable 1: Gestión Pública de Proyectos

Tabla 5
Variable 1: Gestión Pública de Proyectos

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	20	66,7
Regular	10	33,3
Total	30	100,0

Nota: Análisis del software estadístico IBM SPSS_V27.0

Figura 1
Variable 1: Gestión Pública de Proyectos



Interpretación:

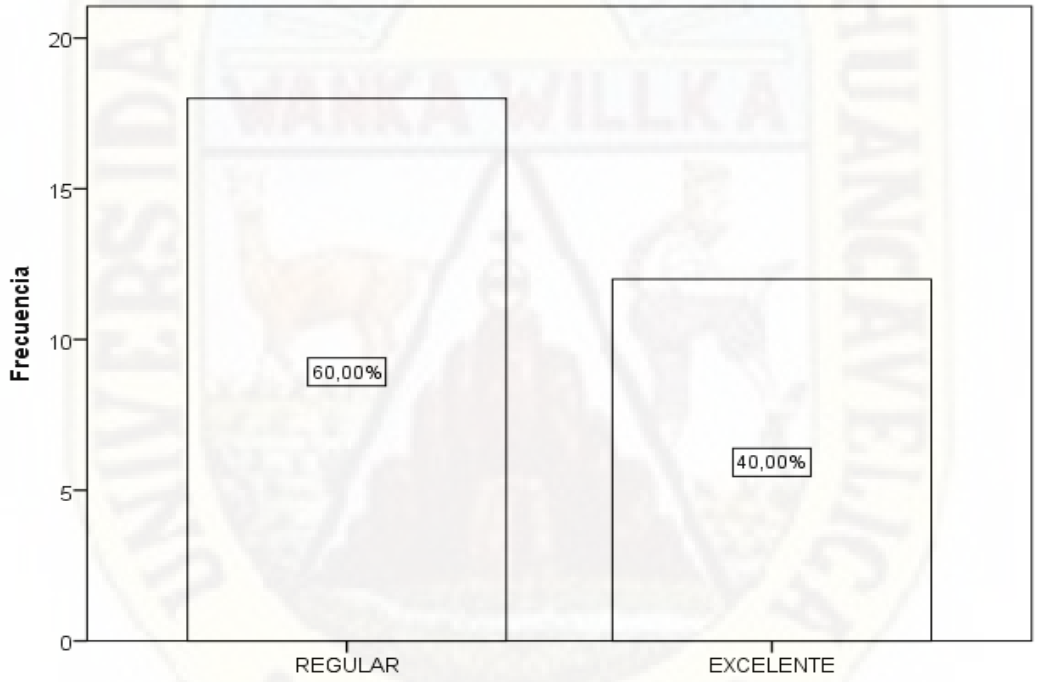
En la Tabla 5 y figura 1: Variable 1, se observa que los gerentes, subgerentes, directores y asesores del Gobierno Regional de Huancavelica, mencionaron sobre la gestión pública de proyectos de la siguiente manera: 20 personas detallan que esto es malo, llegando a ser el 66,7% del total encuestados y 10 personas indican regular, siendo el 33,3% del total de encuestados. En conclusión, decimos que, el nivel que predomina para la muestra de esta investigación la gestión pública de proyectos es malo.

Tabla 6
Dimensión 1: Gestión gerencial de proyectos

	Frecuencia	Porcentaje
Malo	18	60,0
Regular	12	40,0
Total	30	100,0

Nota: Análisis del software estadístico IBM SPSS_V27.0

Figura 2
Dimensión 1: Gestión gerencial de proyectos



Interpretación:

En la Tabla 6 y figura 2: Dimensión 1, se observa que los gerentes, subgerentes, directores y asesores del Gobierno Regional de Huancavelica, mencionaron sobre la gestión gerencial de proyectos de la siguiente manera: 18 personas detallan que esto es malo, llegando a ser el 60,0% del total encuestados y 12 personas indican regular, siendo el 40,0% del total de encuestados. En conclusión, decimos que, para la muestra de esta investigación la gestión pública de proyectos es malo con respecto a la gestión gerencial de proyectos.

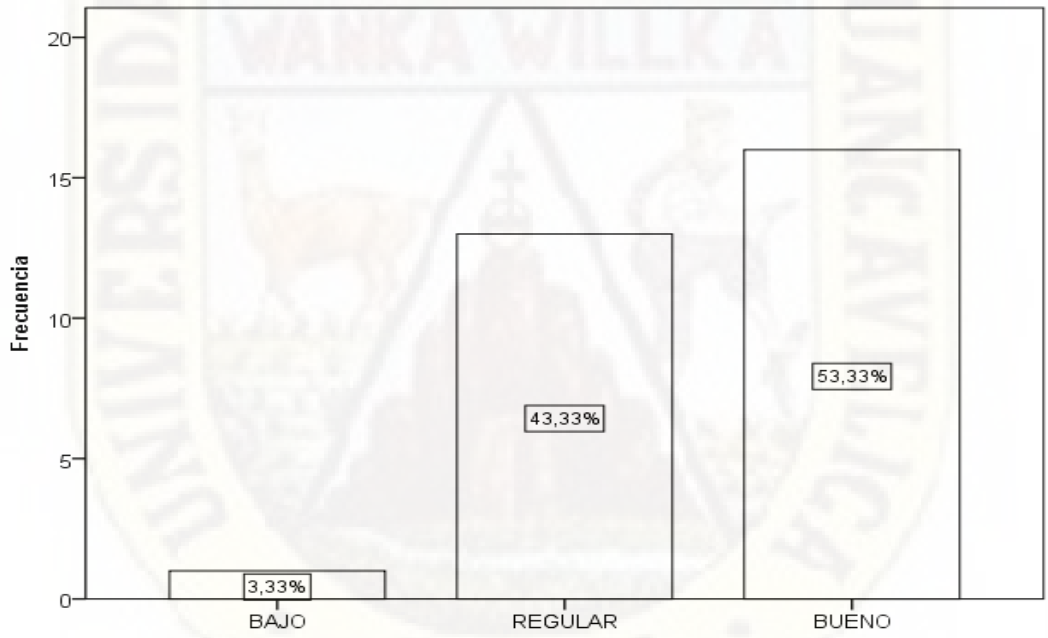
Tabla 7
Dimensión 2: Gestión articulada de proyectos

	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	1	3,3
Malo	13	43,3
Regular	16	53,3
Total	30	100,0

Nota: Análisis del software estadístico IBM SPSS_V27.0

Figura 3

Dimensión 2: Gestión articulada de proyectos



Interpretación:

En la Tabla 7 y figura 3: Dimensión 2, se observa que los gerentes, subgerentes, directores y asesores del Gobierno Regional de Huancavelica, mencionaron sobre la Gestión articulada de proyectos de la siguiente manera: 1 persona detalla que esto es pésimo, llegando a ser el 3,3% del total encuestados, 13 personas indican malo, siendo el 43,3% del total de encuestados y 16 personas señalan regular siendo el 53,3% del total de encuestados. En conclusión, decimos que, para la

muestra de esta investigación la gestión pública de proyectos el nivel que predomina es regular con respecto a la gestión articulada de proyectos.

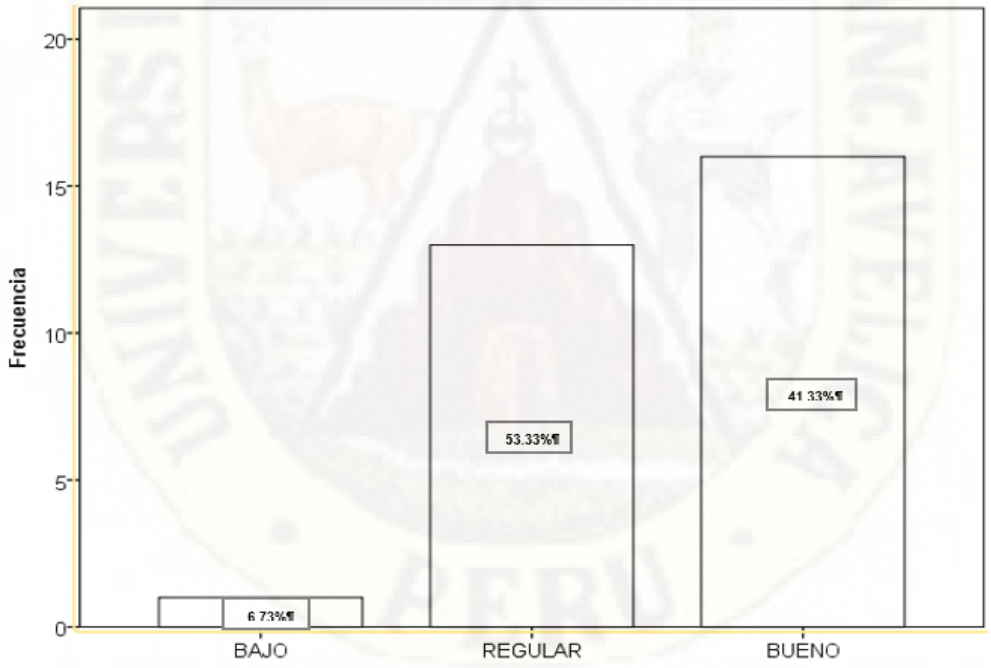
Tabla 8
Dimensión 3: Liderazgo en gestión de proyectos

	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	2	6,7
Malo	15	53,3
Regular	13	41,3
Total	30	100,0

Nota: Análisis del software estadístico IBM SPSS_V27.0

Figura 4

Dimensión 3: Gestión gerencial de proyectos



Interpretación:

En la Tabla 8 y figura 4: Dimensión 3, se observa que los gerentes, subgerentes, directores y asesores del Gobierno Regional de Huancavelica, mencionaron sobre el liderazgo en gestión de proyectos de la siguiente manera: 2 personas detallan que esto es pésimo, llegando a ser el 6,7% del total encuestados, 15 personas indican malo, siendo el 53,3% del total de encuestados y 13 personas señalan

regular siendo el 41,3% del total de encuestados. En conclusión, decimos que, para la muestra de esta investigación la gestión pública de proyectos el nivel que predomina es malo con respecto al liderazgo en gestión de proyectos.

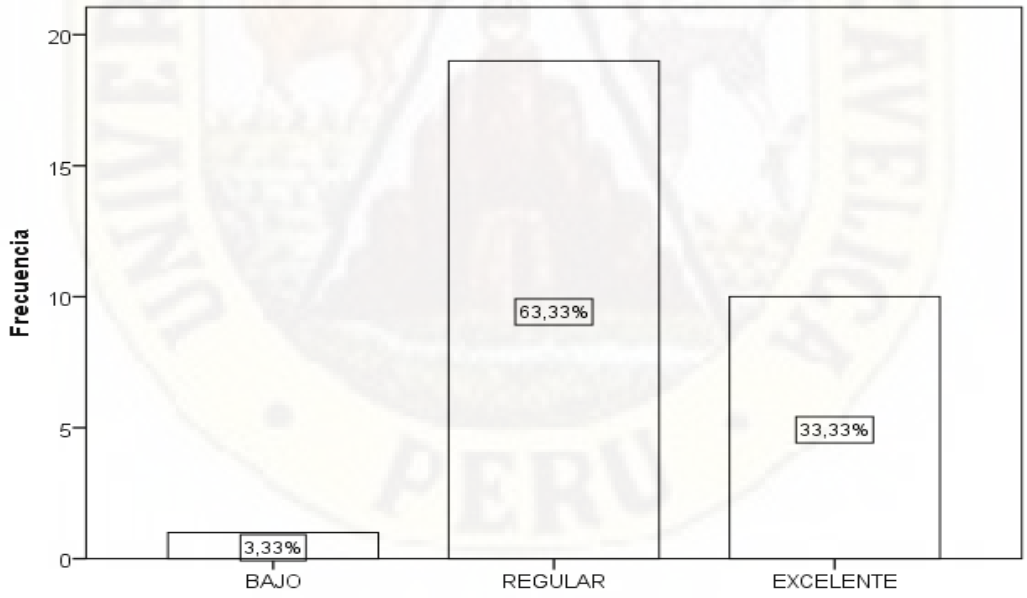
Tabla 9
Variable 2: Decisiones de gestores PMI

	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	1	3,3
Malo	19	63,3
Regular	10	33,3
Total	30	100,0

Nota: Análisis del software estadístico IBM SPSS_V27.0

Figura 5

Variable 2: Decisiones de gestores PMI



Interpretación:

En la Tabla 9 y figura 5: Variable 2, se observa que los gerentes, subgerentes, directores y asesores del Gobierno Regional de Huancavelica, mencionaron sobre la decisión de gestores PMI de la siguiente manera: 1 persona detalla que esto es pésimo, llegando a ser el 3,3% del total encuestados, 10 personas indican malo,

siendo el 63,3% del total de encuestados y 19 personas señalan regular siendo el 33,3% del total de encuestados. En conclusión, decimos que, para la muestra de esta investigación las decisiones de gestores PMI el nivel que predomina es regular.

Tabla 10

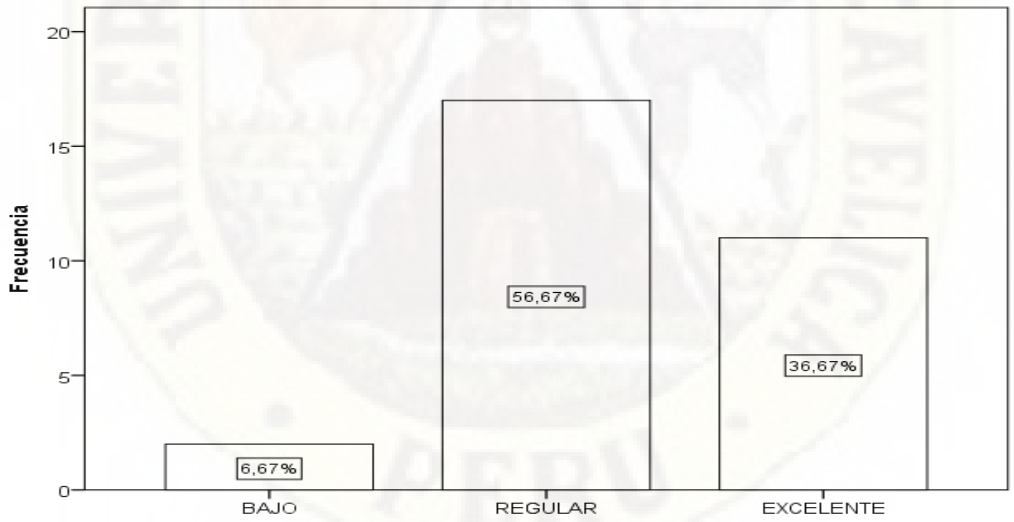
Dimensión 4: Acciones decisionales PMI

	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	2	6,7
Malo	17	56,7
Regular	11	36,7
Total	30	100,0

Nota: Análisis del software estadístico IBM SPSS_V27.0

Figura 6

Dimensión 4: Acciones decisionales PMI



Interpretación:

En la Tabla 10 y figura 6: Dimensión 4, los gerentes, subgerentes, directores y asesores del Gobierno Regional de Huancavelica, mencionaron sobre las acciones decisionales PMI de la siguiente manera: 2 personas detallan que esto es pésimo, siendo el 6,7% de encuestados, 11 personas indican malo, siendo el 36,7% del total y 17 personas señalan regular siendo el 56,7% del total de encuestados. En

conclusión, para la muestra de esta investigación las decisiones de gestores PMI, el nivel que predomina es regular con respecto a las acciones decisionales PMI.

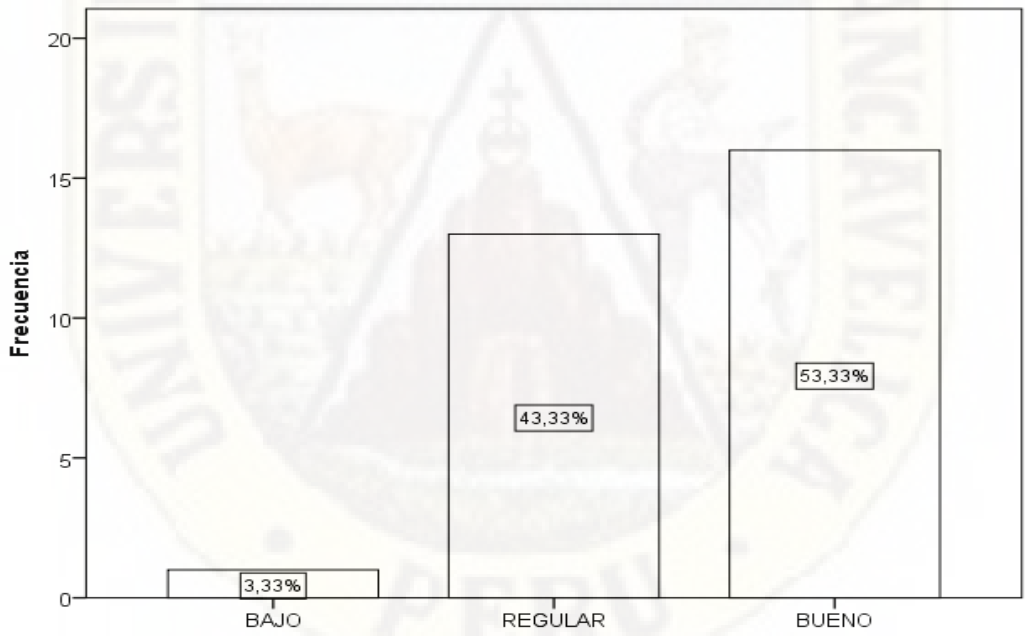
Tabla 11
Dimensión 5: Habilidades del gestor PMI

	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	1	3,3
Malo	13	43,3
Regular	16	53,3
Total	30	100,0

Nota: Análisis del software estadístico IBM SPSS_V27.0

Figura 7

Dimensión 5: Habilidades del gestor PMI



Interpretación:

En la Tabla 11 y figura 7: Dimensión 5, se observa que los gerentes, subgerentes, directores y asesores del Gobierno Regional de Huancavelica, mencionaron sobre las habilidades del gestor PMI de la siguiente manera: 1 persona detalla que esto es pésimo, llegando a ser el 3,3% del total encuestados, 13 personas indican malo, siendo el 43,3% del total de encuestados y 16 personas señalan regular siendo el

43,3% del total de encuestados. En conclusión, decimos que, para la muestra de esta investigación las decisiones de gestores PMI es regular con respecto a las habilidades del gestor PMI.

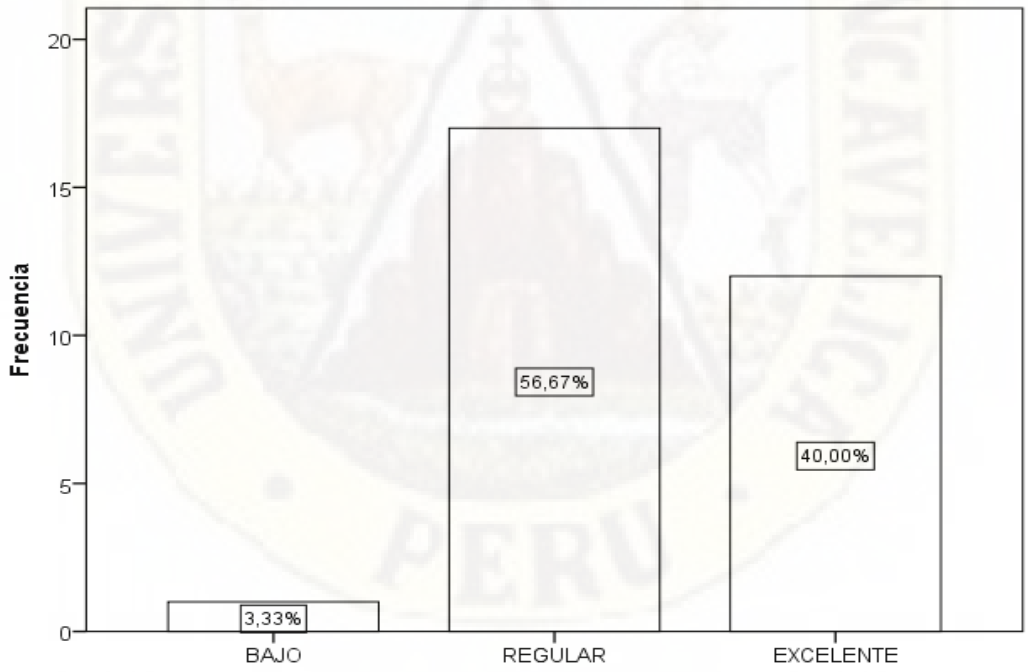
Tabla 12
Dimensión 6: Gestión decisional PMI

	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	1	3,3
Malo	17	56,7
Regular	12	40,0
Total	30	100,0

Nota: Análisis del software estadístico IBM SPSS_V27.0

Figura 8

Dimensión 6: Gestión decisional PMI



Interpretación:

En la Tabla 12 y figura 8: Dimensión 6, se observa que los gerentes, subgerentes, directores y asesores del Gobierno Regional de Huancavelica, mencionaron sobre la gestión decisional PMI de la siguiente manera: 1 persona detalla que esto es pésimo, llegando a ser el 3,3% del total encuestados, 12 personas indican regular,

siendo el 40,0% del total de encuestados y 17 personas señalan malo siendo el 56,7% del total de encuestados. En conclusión, decimos que, para la muestra de esta investigación las decisiones de gestores PMI, el nivel que predomina es malo con respecto a la gestión decisional PMI.

4.2. Discusión de resultados

En este estudio se encontró que existe una relación positiva media, entre la gestión pública de proyectos y decisiones de gestores PMI del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018., con un resultado de 0.407, según la interpretación de (Lahura, 2003, p. 17), porque se encuentra en un rango de +0,11 a +0,50, con un coeficiente "Rho" de Spearman. De esta forma, se encontró como resultado que el 66,7% de la gestión pública de proyectos y el 63,3% de las decisiones de gestores PMI fueron calificados como malo y regular del total de una muestra de 30 encuestados. No obstante, estos estudios coinciden con los de Bernal (2007), en su tesis "Oficina de Gestion de Proyectos en una Institucion Financiera" donde confirma que es una necesidad estructurar en la Institución Financiera una Oficina de Gestión de Proyectos basada en la metodología PMI, que asegure que los proyectos ejecutados estén alineados a la estrategia, para evitar pérdidas de recursos y se obtengan beneficios de aproximadamente $ 7 millones para la Institución. Algo semejante menciona Ameijide (2016), en su tesis "Gestión de proyectos según el PMI" donde afirma que los equipos tienen la libertad de aplicar la metodología que mejor se adapte al ciclo de vida del proyecto, dependiendo de esto se tomará una decisión u otra ya que la práctica del PMI es una buena guía a seguir para programas y porfolios, con equipos grandes, multidisciplinares de diferentes orígenes y sin ningún contacto ya que ofrece herramientas y técnicas para su control. Asimismo, Cobo (2016), en su tesis "La gestión de proyectos como una materia en los estudios universitarios de información y documentación" señala que, la gestión de proyectos depende de la planificación operativa y, a su vez, de la estratégica, lo que evidencia la existencia de una relación jerárquica entre las funciones del Management, tal y como atestigua más del 84% de los profesionales encuestados. En ese contexto no coincidimos con lo que manifiesta Campos (2018), en su tesis "Modelo de Gestión de Proyectos para el Departamento de Arquitectura del Ministerio de Hacienda" quien señala el grado de conocimiento con el que cuenten de los profesionales, en materia de gestión de proyectos afecta

en el desarrollo de los proyectos y consecuentemente en los resultados de estos, no es necesariamente asi, ya que los grados no determina la capacidad de una persona. Semejante a el señala Carballo (2018), donde para él, los procesos de capacitacion formal carecen de elementos sobre los componente de la gestión de proyectos, esto a pesar de que existe un grupo de colaboradores de esa institución que están trabajando en proyectos.

Dentro de la gestión gerencial de proyectos y las acciones decisionales PMI, se encontró como resultado el 60,0% señalan malo, 40,0% regular y en las acciones decisionales PMI, el 6,7% indican pésimo, 36,7% malo y 56,7% regular, entonces para las dimensiones 1 y 4 el nivel que predomina es malo y regular en el Gobierno Regional de Huancavelica, 2018. Ahí podemos agregar lo que manifiesta Isidoro (2015), en su tesis que, la gestión pública es construir una visión ínter sistémica que relacione al presupuesto, en sus diversas etapas con los otros sistemas administrativos, recursos humanos, compras y contrataciones, tesorería, crédito público y contabilidad. De esa forma Moreno et al. (2017), señala que, la utilización de las prácticas contenidas en la guía del PMBOK, permite llevar a cabo una planificación del proyecto de manera integral y trasversal, de manera que, en el desarrollo de la etapa de ejecución, el avance y control del mismo este definido detalladamente, incrementado así las probabilidades de éxito. Asimismo, Espejo (2013), el estudio menciona que la gerencia de proyectos de construcción en el Perú presenta una seria deficiencia teniendo en cuenta el desarrollo tecnológico de la industria ye la gestión de proyectos basados en una metodología definida, que aumentará las posibilidades de lograr los objetivos del proyecto. No obstante, no concordamos con Enciso (2014), quien menciona que es necesario la inversión de capital para ser considera una serie de procesos que podrían tomarse como métodos de trabajo para la gestión de sus proyectos, pero están pobremente documentadas, pero el enfoque del PMI define procesos bien establecidos para cada área del conocimiento y están documentados. Asimismo, discrepamos con Guerrero (2013), quien nos dice que el PMI no necesariamente ofrece una serie de

lineamientos y prácticas que son reconocidas y aceptadas para la gestión de proyectos, con una metodología en particular, la cual se debe desarrollar a partir del acervo de procesos de la organización y teniendo en cuenta la magnitud del proyecto a ejecutar

Con respecto a la gestión articulada de proyectos se encontró como resultado que el 3,3% detalla pésimo, 43,3% malo y 43,3% regular, en las habilidades del gestor PMI el 3,3% detalla pésimo, 43,3% malo y 43,3% regular, entonces para las dimensiones 2 y 5 el nivel que predomina en ambas dimensiones es regular en el Gobierno Regional de Huancavelica, 2018. Ahí agregamos lo manifestado por Sosa (2015), en su trabajo menciona que la gestión articulada es un instrumento utilizado para organizar y avanzar en el proceso de implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño es el Programa Anual de Evaluación (PAE), el cual ha sido emitido de manera conjunta por las tres globalizadoras desde 2007. Asimismo, Bustamante y Saboya (2015), la gestión del proceso fue efectivo ya que permite la formalización de la gestión documentaria contribuyendo a la normalización de la gestión del proceso de desarrollo de la investigación de manera que se logre la estandarización. También Fernández (2015), quien define y determina la eficiente situación actual de la Gestión Administrativa y la Modernización en las Universidades Públicas, en concordancia con las normas y políticas establecidas por el Estado. En ese contexto discrepamos con Chalco et al, (2016), en su tesis detalla que la aplicación e implementación de los estándares de la guía del PMBOK dentro de la Constructora Zavaleta EIRL no ha permitido que el proyecto cumpla con todos los requisitos ya que se encuentra bajo una estructura de información relevante y una imagen general detallada del proyecto, lo que permite que se realice una gestión organizada para su dirección. En esa línea Molina et al, (2019) menciona que fue que la Gestión de Proyectos bajo el enfoque del PMBOK 6ta edición en Supermercados Huacho, no resultaron en los factores ambientales de la organización y los activos de los procesos para generar un ambiente laboral idóneo con el objetivo de conseguir el éxito del proyecto.

Finalmente, en el liderazgo en gestión de proyectos se encontró como resultado que el 6,7% pésimo, 41,3% regular y 53,3% malo, en la gestión decisional PMI el 3,3% pésimo, 40,0% regular y 56,7% señalan regular, entonces para las dimensiones 3 y 6 el nivel que predomina en ambas dimensiones es regular en el Gobierno Regional de Huancavelica, 2018. Ahí agregamos lo manifestado por García (2017), quien detalla que la situación actual de la gestión de la planificación de proyectos, en base a la empresa en estudio, identificando el tiempo promedio para la planificación de proyectos según historial de 18 meses, teniendo un promedio de 270.97 horas con días de ocho horas, siendo 33 días laborales, el tiempo promedio para planificar un proyecto, siendo su procedimiento actual basado en la experiencia y gestión propia de los responsables. Asimismo, en esa línea están Porras y Castillo (2018), quienes definen el análisis de la gestión en adquisición, recursos humanos y calidad con aplicación del PMBOK en su 6ta edición incidió positivamente en la mejora de los procesos, optimizando los recursos, materiales como del personal para cumplir con los requerimientos necesarios. Asimismo, precisa Távara (2017), al realizar la planificación del Proyecto de acuerdo a la Metodología PMBOK, nos da un orden en la identificación de las actividades a través de un cronograma de tiempo, para ser ejecutadas, controladas y monitoreadas, lo cual nos conllevo a reducir el tiempo de cronograma a 6 días calendarios sobre el cronograma planificado. No obstante, desdecimos lo que menciona Neira (2016), Llegando a la siguiente conclusión: Se comprobó que el proyecto ampliación y remodelación de la piscina olímpica de Trujillo, tuvo un bajo grado de cumplimiento, en todas las etapas del ciclo de vida del proyecto, evidenciado por la carencia de buenas prácticas, señaladas en la Guía de fundamentos del PMBOK. En esa línea esta Cárdenas (2018), quien especifica que existe relación positiva y moderada entre la Modernización de la gestión pública y el cumplimiento de obligaciones ambientales fiscalizables aplicables a la pequeña minería - OEFA, 2017, (sig. bilateral = 0,000 < 0,01, Rho = 0,550).

4.3. Proceso de prueba de hipótesis

Contrastación de la hipótesis general y específicas

Una parte importante de la investigación es la de realizar el proceso de prueba de hipótesis, razón de ello se requiere que estas sean sometidas a un proceso riguroso para que los resultados obtenidos sean significativos, resaltantes y sobre todo que demuestren el resultado esperado.

De acuerdo a la naturaleza de la investigación es que se plantearon las pruebas a realizarse, en este caso como se trata de una investigación que busca determinar la existencia de relación entre las variables, se optó por el uso del estadígrafo conocido como Rho de Spearman que mide el coeficiente de correlación además de que los datos de los instrumentos han sido medidos en escala ordinal. “Previamente se realizó la prueba de normalidad de los datos conocido como Shapiro-Wilk, por contar con una muestra menor a 50 participantes” (Romero, 2016, p. 43)., el cual muestra que no se ajusta a una distribución normal esto refuerza la elección de Rho de Spearman.

Para la prueba central de hipótesis se hizo uso de la estadística inferencial y por la naturaleza de la variable en estudio se usó los métodos de la estadística no paramétrica para datos nominales u ordinales.

Posterior a eso, para la significación del coeficiente de correlación de Rho Spearman se trabajó con la prueba de t Student con 0,5 de significancia para cada una de las hipótesis planteadas, tanto la hipótesis general y las hipótesis específicas, comprobamos el nivel de significación, si es menor que 0.05 la distribución no es normal, si es mayor que 0.05 la distribución es normal.

En base a lo planteado por Lahura (2003) se tiene la siguiente equivalencia:

Tabla 13

Grado de relación según coeficiente de correlación

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente, Lahura (2003, p. 17).

Contrastación de la hipótesis general

1. **Planteamiento de hipótesis**

   Hipótesis nula: H_o: No existe una relación directa y significativa entre la gestión pública de proyectos con las decisiones de los gestores PMI del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018.

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

Tabla 14

Agrupación de las variables: Gestión Pública de Proyectos y Decisiones de Gestores PMI.

			Gestión Pública de Proyectos (agrupado)	Decisiones de Gestores PMI (agrupado)
Rho de Spearman	Gestión Pública de Proyectos (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	0,407*
		Sig. (bilateral)	.	0,025
		N	30	30

	Decisiones de Gestores PMI (agrupado)	Coeficiente de correlación	0,407*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,025	.
		N	30	30

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

a. 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 Ho

b. Interpretación

Según la tabla 14, el nivel de significancia es (0.025) siendo menor que 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula, entonces: Existe una relación directa y significativa entre la gestión pública de proyectos con las decisiones de los gestores PMI del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018. Al mismo tiempo, la correlación es positiva media, porque está en el rango entre +0.11 a +0.50 y directamente proporcional (tiene signo positivo).

c. Conclusión estadística

Concluimos que existe una relación positiva media entre la gestión pública de proyectos con las decisiones de los gestores PMI del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018.

Contrastación de la hipótesis especifica 1:

2. Planteamiento de hipótesis

Hipótesis nula: H_o: 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.

Hipótesis alterna: 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 15 *Agrupación de las dimensiones: Gestión Gerencial de Proyectos y Acciones Decisionales PMI.*

			Gestión Gerencial de Proyectos (agrupado)	Acciones Decisionales PMI (agrupado)
Rho de Spearman	Gestión Gerencial de Proyectos (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	0,394*
		Sig. (bilateral)	.	0,031
		N	30	30
	Acciones Decisionales PMI (agrupado)	Coeficiente de correlación	0,394*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,031	.
		N	30	30

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

a. Decisión estadística

Prueba estadística: Coeficiente de correlación de Rho de Spearman

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

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

b. Interpretación

Según la tabla 15, el nivel de significancia es (0.031) siendo menor que 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula, entonces: 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. Al mismo tiempo, la correlación es positiva media, porque está en el rango entre +0.11 a +0.50 y directamente proporcional (tiene signo positivo).

c. Conclusión estadística

Concluimos que existe una relación positiva media entre gestión gerencial de los proyectos con las acciones decisionales PMI de los gestores del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018.

Contrastación de la hipótesis especifica 2:

3. Planteamiento de hipótesis

Hipótesis nula: H_o: 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 16

Agrupación de las dimensiones: gestión articulada de proyectos y habilidades del gestor PMI.

			Gestión Gerencial de Proyectos (agrupado)	Acciones Decisionales PMI (agrupado)
Rho de Spearman	Gestión Articulada de Proyectos (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	0,362*
		Sig. (bilateral)	.	0,049
		N	30	30
	Habilidades del Gestor PMI (agrupado)	Coeficiente de correlación	0,362*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,049	.
		N	30	30

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

a. Decisión estadística

Prueba estadística: Coeficiente de correlación de Rho de Spearman

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

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

b. Interpretación

Según la tabla 15, el nivel de significancia es (0.049) siendo menor que 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula, entonces: 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. Al

mismo tiempo, la correlación es positiva media, porque está en el rango entre +0.11 a +0.50 y directamente proporcional (tiene signo positivo).

c. Conclusión estadística

Concluimos que existe una relación positiva media entre la gestión articulada de proyectos con las habilidades del gestor PMI de los gestores del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018.

Contrastación de la hipótesis especificas 3:

Hipótesis nula: H_o: 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 17

Agrupación de las dimensiones: liderazgo en gestión de proyectos y gestión decisional PMI.

			Gestión Gerencial de Proyectos (agrupado)	Acciones Decisionales PMI (agrupado)
Rho de Spearman	Liderazgo en Gestión de Proyectos (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	0,203
		Sig. (bilateral)	.	0,281
		N	30	30
	Gestión Decisional PMI (agrupado)	Coeficiente de correlación	0,203	1,000
		Sig. (bilateral)	0,281	.
		N	30	30

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

a. Decisión estadística

Prueba estadística: Coeficiente de correlación de Rho de Spearman

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

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

a. Interpretación

Según la tabla 15, el nivel de significancia es (0.281) siendo menor que 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula, entonces: 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. Al mismo tiempo, la correlación es positiva media, porque está en el rango entre +0.11 a +0.50 y directamente proporcional (tiene signo positivo).

b. Conclusión estadística

Concluimos que existe una relación positiva media entre el liderazgo en gestión de proyectos con la gestión decisional PMI de los gestores del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018.

CONCLUSIONES

1. Conclusión general

En este trabajo se determinó la relación que existe entre la gestión pública de proyectos y las decisiones de los gestores PMI del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018, considerándose como positiva media con un valor obtenido de "Rho" de Spearman de 0.025.

2. Conclusiones específicas.

a. La Conclusión específica "a" En este trabajo se determinó la relación entre la gestión gerencial de los proyectos y las acciones decisionales PMI de los gestores del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018, considerándose como positiva media con un valor obtenido de "Rho" de Spearman de 0.031.

b. La Conclusión específica "b" En este trabajo se determinó la relación entre la gestión articulada de proyectos y las habilidades del gestor PMI del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018, considerándose como positiva media con un valor obtenido de "Rho" de Spearman de 0.049.

c. La Conclusión específica "c" En este trabajo se determinó la relación entre el liderazgo en gestión de proyectos y la gestión decisional PMI de los gestores del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018, considerándose como positiva media con un valor obtenido de "Rho" de Spearman de 0.281.

RECOMENDACIONES

a. De acuerdo a los resultados y conclusiones se recomienda a las autoridades del Gobierno Regional de Huancavelica la implementación de un programa para mejorar la gestión pública de proyectos para las decisiones de los gestores PMI. Este programa debe estar relacionado con la mejora y concientización del servidor público, sin dejar de lado las necesidades del poblador, cerrando brechas y subsanando la inequidad rural y urbana.
b. Se recomienda que las autoridades deben de tomar conciencia sobre la gestión gerencial de los proyectos y las acciones decisionales PMI debiendo estos estar orientados a la ciudadanía, con una gestión de calidad, el mismo que repercuta en la población y siendo estos los que promuevan la concientización en la región. Por otro lado, en la gestión gerencial deben evaluarse mínimamente las metas a cumplirse tanto en el tiempo, presupuesto, calidad y objetivo.
c. En cuanto a la gestión articulada de proyectos y las habilidades del gestor PMI, se recomendación que, los tomadores de decisiones deben de tener bien en claro la reducción de desigualdad, permitiendo la participación ciudadana. Por otro lado, los funcionarios deben estar capacitados en temas articulados a los proyectos y habilidades del PMI, para su posterior utilización de sus habilidades técnicas, humanas y conceptuales; basados en su experiencia y conocimiento donde prime el trabajo en equipo.
d. Se recomienda al realizar el liderazgo en gestión de proyectos, el servidor público debe de ser empático en su labor, implementando las buenas prácticas de gestión, orientado a un mejor servicio hacia el ciudadano donde se prioricen los verdaderos proyectos que requiere la región de Huancavelica que muchas veces están olvidados y no se ajustan a las necesidades. Además, se debe fortalecer las capacidades de los trabajadores y reorientar la atención hacia un servicio de calidad.

REFERENCIA BIBLIOGRAFÍA

Ábalo Piñeiro, J., & Varela Mallou, e. (2006). *El análisis de importancia-valoración aplicado a la gestión de servicios* . Santiago de Chile.

Albi, E., González Páramo, J. M., & López Casanovas, G. (2000). *Gestión pública.* España - Madrid.

Alpuche de la Cruz, E., & Bernal Lópe, J. L. (2015). La Institución y la Organización: un análisis centrado en el actor. *scielo*, 22.

Alvarado Pintado, L., & Agurto Mejía, H. (2009). *Estadística para Administración y Economía con Aplicaciones en Excel.* Piura - Perú: Editorial San Marcos E.I.R.L.

Amaya Amaya, J. (2006). *Toma de Decisiones Gerenciales - Metodos cuantitativos para la administración.* Mexico.

Amaya Pingo, P. E. (2005). *Guía para redactar proyectos e informes de investigación.* Lima: UDEGRAF S.A.

Arias Odón, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología.* Caracas-Venezuela: Episteme.

Ávila Acosta, R. B. (2001). *Guía para elaborar la tesis: metodología de la investigación; cómo elaborar la tesis y/o investigación, ejemplos de diseños de tesis y/o investigación.* Lima Peru.: Estudios y Reprensentaciones R.A.

Barriga Hernández, C. (2004). Investigación Educacional II. *Texto Autoinstructivo*. Lima, Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Bernal Torres , C. A. (2010). *Metodologia de Investigacion* . Colombia : Pearson.

Bernal Villavicencio, A. C. (2006). *Oficina de Gestión de Proyectos en una Institución.* Quito, Ecuador .

Bunge, M. (1985). *La investigación científica: su estrategia y su filosofía.* Barcelona: Ariel.

Bustamante Romero, J., & Saboya Rios, N. (2015). *Método de Gestión Basado en el PMBOK Para el Proceso de Desarrollo e Indvestigación de las Carreras Universitarias.* Lima - Perú.

Campos Pérez, J. (2018). *Modelo de Gestión de Proyectos para el Departamento de Arquitectura del Ministerio de Hacienda.* San Jose, Costa Rica .

Canta Honores, J. L. (2018). *Gestión de Proyectos Bajo El Enfoque Pmi-Pmbok Y Los Plazos De Liquidación De Los Proyectos Cash Qali Warma Promovidos Por Foncodes, Perú, 2017.* Lima - Perú.

Carballo Salazar, M. (2018). *Diseño de un protocolo para la estandarización de la gestión de proyectos en la Dirección de Agua del Ministerio de Ambiente y Energía.* San Jose de Costa Rica .

Castillo Carranza , W. R. (2018). *La Gestión Pública y la Generación de Valor Público de la Universidad Nacional de Tumbes Durante el Periodo 2013 al 2015.* Tumbes, Perú.

Castillo Maza, J. V. (2004). Reingeniería y gestión municipal. *Tesis para optar el grado académico de doctor en ciencias contables y empresariales*. Lima, Perú: Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Chalco Vargas, M., Choquenaira Paccosoncco, I., Fuentes Cavides, W., & Jiménez Vega, P. (2016). *Aplicación de estándares globales del PMI en el Proyecto de Ingeniería Y Construcción de 03 almacenes de techo autoportante para el almacenamiento de equipos y el adoquinado de vías de acceso y circulación – Planta YURA Arequipa.* Arequipa, Perú.

Cohen , E., & Franco, R. (1992). *Evaluación de Proyectos Sociales* . Mexico : S. A. de c.v.

DÍAZ PIRAQUIVE, N. F., GONZÁLEZ CRESPO, R., & MEDELLÍN DUARTE, V. (2015). Cualidades de un líder para la gestión de proyectos.

EALDE Business School. (13 de mayo de 2016). *Dirección de Proyectos*. Obtenido de https://www.ealde.es/lider-la-gestion-proyectos/

ECCOMONA S.L. . (13 de marzo de 2018). *cdpSchool*. Obtenido de cdpSchool: https://www.cursodireccionproyectos.com/2018/03/historia-presente-y-futuro-de-la-guia-del-pmbok-y-la-direccion-de-proyectos/

Enciso Navarro, E. W. (2014). *Enfoque del Project Management Institute (PMI) en la Administración de Proyectos de Software en los Municipios de Lima 2014.* Ayacucho, Perú.

Espejo Fernández, A., & Véliz Flores, J. L. (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* . Lima - Perú.

Fantova Azcoaga, F. (2005). *Manual para la gestión de la intervención social.* España: Editorial CCS.

Fernandez , V. R. (2008). *Repensando el desarrollo regional. Contribuciones globales para una estrategia latinoamerica* . Argentina - Buenos Aires.

Fernández Collado, C., & Otros, y. (2010). *Metodología de la Investigación.* México D.F.: Mc Graw - Hill Interamericana.

Fernández Fernández, R. C. (2015). *Incidencia de la Reforma del Estado en la Modernización de la Gestión Pública en las Universidades Nacionales, Caso Unsa-2015 Arequipa.* Arequipa - Perú.

García-Velarde Cruz, P. R., & Morales Tejada, S. M. (2017). *Propuesta de Implementación de la Gestión de la Planificación para Proyectos en Base a los Lineamientos del PMBOK del PMI, para la Reducción de Costos de una Empresa de Proyectos Industriales y Mineros". Caso: Proyecto "Obras Eléctricas e Instrumentación.* Arequipa - Perú.

Gomez Baltazar, S. (2012). *Metodologia de investigacion* . Mexico: Ma. Eugenia Buendía López.

Guerrero Moreno, G. A. (2013). *Metodología para la gestión de proyectos bajo los lineamientos del Proyect Management Institute en una empresa del sector electronico.* Colombia - Bogotá.

Guerrero Orozco, O. (2001). *Nuevos Modelos de Gestión Pública.* Mexico.

Guillermo M., C. (2013). *La nueva gestión pública. Una introducción al concepto y a la práctica.* México: Siglo Veintiuno.

Hernandez Sampieri , R., Fernandez Colldo , C., & Batista Lucio, P. (2014). *Metodologia de la Investigacion* . Mexico.

Hidalgo Euribe, J. P. (2015). *Enfoques y Herramientas Gerenciales para la Gestión de Programas y Proyectos Sociales.* Lima - Perú.

Hidalgo Sánchez, A. (2016). *La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador. Caso: UniversidadnTécnica de Machala.* Lima: Facultad de Ciencias Administrativas. Unidad de Posgrado de la UNMSM.

Isidoro Luis, F. (2015). *Nuevos modelos de gestión pública: tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo después del "big bang" paradigmático.* Buenos Aires - Argentina .

Lahura, E. (2003). *EL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN Y CORRELACIONES ESPÚREAS.* Lima.

Lledó, P., & Rivarola, G. (2007). *Gestion de Proyectos, Cómo dirigir proyectos exitosos, coordinar los recursos humanos* . Argentina Buenos Aires: PEARSON EDUCATION S.A.

Lopez Felipe, D. T. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestion interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos multiples en empresas murcianas* . España - Murcia.

Maya Villazón, E. (2017). *Los OCAD y la gestión y la gestión* . Colombia : Imprenta Nacional de Colombia.

Mendez, R. I., Namihira, G. D., Moreno, A. L., & Sosa, D. C. (2014). *El protocolo de investigación.* Mexico : Trillas .

Molina Pancich, B. J., Roque Gonzales, E. J., Sangama Suazo, S., & Tamariz Paredes, T. J. (2019). *Diseño, Construcción e Implementación del Supermercado Huacho.* Lima - Perú.

MONJE ALVARES , C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa.* Colombia .

Moreno Albarracín, J., Duitama Vacca, J., Iván Suarez, E., & Daniel Monroy, H. (2017). *Aplicación de Lineamientos de la Guía PMBOK 5ED en la*

Construcción del Proyecto Parque Recreacional y Biosaludable en el Municipio de Jenesano- Boyacá. Bogotá.

Moreno Monsalve, N. A., Antonio Moreno, M., & Sánchez Ayala, L. M. (2016). *Introducción a la Gerencia de Proyectos Conceptos y Aplicación.* Bogota -Colombia : Universidad EAN.

Neira Alvarado , J. I. (2016). *Evaluación de la Gestión del Proyecto de Inversión Pública Ampliación y Remodelación de la Piscina Olímpica de Trujillo, 2011 – 2013, Mediante Aplicación del PMBOK.* Trujillo - Perú.

Navarrete, B., José, F., & Evelin, E. (2017). *PRUEBA PILOTO: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS PARA RECOPILAR DATA ANTROPOMÉTRICA CON FINES ERGONÓMICOS.* Venezuela: CEST-UC.

Oldenburg Basgal , D. M. (2008). Gerencia de Proyectos . "*Visión de Futuro*", 3.

PÁRAMO MARTÍNEZ, J. G., ALBI , E., & LÓPEZ CASASNOVAS, G. (2017). *Gestión pública - Fundamentos, técnicas y casos.* España .

Paucar Jurado , J. C. (2018). *Control Compliance para la Gestión Gerencial de Licenciados en Administración del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018.* Huancavelica, Perú.

Pedro, A. P. (2005). *Guía para redactar proyectos e informes de investigación.* Lima: UDEGRAF S.A.

Peña Torres, P. G. (2014). *Conceptos PMI.* Iquitos - Perú.

Pérez Lopéz, C. (2014). *Técnicas estadísticas con variables categóricas IBM SPSS.* Madrid: Ibergarceta Publicaciones, S.L.

Perez Villacorta, M. (2014). *Gestión de Proyectos.* Escocia - Edimburgo: Business School.

Pérez, A. (25 de mayo de 2020). *Liderazgo empresarial en la gestión de proyectos.* Obtenido de https://www.obsbusiness.school/blog/liderazgo-empresarial-en-la-gestion-de-proyectos

Pino Gotuzzo, R. (2013). *Metodología de la investigación.* Lima -Perú: San Marcos.

PMI. (2013). *GUÍA DE LOS FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (Guía del PMBOK®).* EE.UU.: Mix.

PMI Santiago Chile Chapter. (5 de Diciembre de 2019). *Liderazgo en la Gestión de Proyectos*. Obtenido de https://www.pmi.cl/pmi/liderazgo-en-la-gestion-de-proyectos/

Porras Apaza, J. L., & Castillo Martinez , J. V. (2018). *Análisis de la gestión de adquisición, recursos humanos y calidad con aplicación al PMBOK en el proyecto: Mejoramiento en los Servicios, de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacifico, en el Distrito Tacna - Tacna*. Tacna – Perú.

Portocarrero Chávez, V. (2005). LA GERENCIA DE PROYECTOS: BASE DEL DESARROLLO DE UN PAÍS EN EL SIGLO XXI. *Gestión en el Tercer Milenio*, 72.

Project Management Institute, Lima Perú. (28 de mayo de 2020). Obtenido de https://pmi.org.pe/historia/

QuizPM. (2018). Obtenido de https://quizpm.com/preguntas-frecuentes/preparacion/que-es-el-pmbok

RAMOS BASTIDA, G., & SOLARES SOTO, P. (2015). El liderazgo en la gestión de proyectos de tecnologías de información. *Revista de Tecnologías de la Información*, 247.

Romero-Saldaña, M. (2016). Pruebas de bondad de ajuste a una distribución normal. *Revista Enfermería del Trabajo*, 43.

Sánchez Carlessi, H. H., Reyes Romero, C., & Mejía Sáenz, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima - Peru : ©Universidad Ricardo Palma.

Simon, H. A. (2009). *La racionalidad en la toma de decisiones: análisis de la teoría de la decisión*. España: Cristina Seco López.

Sosa Lopez, J. D. (2015). *DEMOCRACIA, DESCENTRALIZACIÓN Y CAMBIO EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS DE MÉXICO (1982-2010)*. Madrid - España .

Soto Vicente, E. I. (2015). *Aplicación de la Guía del PMBOK® en el Desarrollo de Nuevos Productos Farmacéuticos en un Área Deinvestigación y Desarrollo*. Lima - Perú.

Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (2009). *Administración* . Mexico: Prentice Hall.

Supo Condori, J. A. (2015). *Cómo empezar una tesis. Tu proyecto de investigación en un solo día.* Arequipa, Perú: Bioestadístico EIRL.

Tamayo Tamayo, M. (2013). *El proceso de la investigación científica.* México: Limusa.

Távara Carbajal, J. C. (2017). *Gestión del Proyecto de Rubicación del Data Center y Centro de Control en el Área de Seguridad Electrónica en Minera Yanacocha Siguiendo la Metodologia PMBOK en lo Referente en Tiempo y Costo* . Cajamarca - Perú.

Terrazas Pasto, R. A. (2009). *MODELO CONCEPTUAL PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS.* Cochabamba - Bolivia .

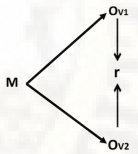
Tunque Lizana, M. A. (2019). *La Participación Articulada Intergubernamental y la Gestión por Resultados en Instituciones Educativas del Nivel Secundario del Distrito de Ascensión.* Huancavelica, Perú.

Valderrama Mendoza, S. y. (2009). *Técnicas e Instrumentos para la obtención de datos en la investigación científica.* Lima - Perú: San Marcos.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

TÍTULO: "Gestión Pública de Proyectos y Decisiones de Gestores PMI del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018"

ROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO NIVEL MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN	PROBLEMA
PROBLEMA GENERAL ¿Existe relación entre la gestión pública de proyectos con las decisiones de gestores PMI del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018? PROBLEMAS ESPECÍFICOS: a. ¿Existe relación entre la gestión gerencial de los proyectos y las acciones decisionales PMI de los gestores del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018? b. ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión articulada de proyectos con las habilidades del gestor PMI del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018? c. ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo en gestión de proyectos con la gestión decisional PMI de los gestores del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018?	OBJETIVO GENERAL: Determinar la relación entre la gestión pública de proyectos y las decisiones de los gestores PMI del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018. OBJETIVOS ESPECÍFICOS: a. Identificar la relación entre la gestión gerencial de los proyectos y las acciones decisionales PMI de los gestores del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018. b. Conocer la relación entre la gestión articulada de proyectos y las habilidades del gestor PMI del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018. c. Verificar la relación entre el liderazgo en gestión de proyectos y la gestión decisional PMI de los gestores del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018.	HIPÓTESIS GENERAL: La gestión pública de proyectos se relaciona alta y significativamente con las decisiones de los gestores PMI del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018. (Hi) La gestión pública de proyectos no se relaciona alta y significativamente con las decisiones de los gestores PMI del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018. (Ho) HIPÓTESIS SECUNDARIAS a. La gestión gerencial de los proyectos se relaciona alta y significativamente con las acciones decisionales PMI de los gestores del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018. b. La gestión articulada de proyectos se relaciona alta y significativamente con las habilidades del gestor PMI del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018. c. El liderazgo en gestión de proyectos se relaciona alta y significativamente con la acción decisional PMI de los gestores del Gobierno Regional de Huancavelica, 2018.	VARIABLES DE INVESTIGACIÓN: Variable 1: Gestión pública de proyectos DIMENSIONES: • Gestión gerencial de proyectos • Gestión articulada de proyectos • Liderazgo en gestión de proyectos Variable 2: Decisiones de gestores PMI DIMENSIONES: • Acciones decisionales PMI • Habilidades del gestor PMI • Gestión decisional PMI	TIPO DE INVESTIGACIÓN: La investigación se ubica en un tipo de investigación aplicada ya que busca conocer, hacer, actuar, construir y modificar sobre una realidad concreta. NIVEL DE INVESTIGACIÓN: La presente tesis es de nivel correlacional. MÉTODOS: Científico. DISEÑO:  	POBLACIÓN: La Población está compuesta por 30 gerentes subgerentes, directores y asesores que laboran en el Gobierno Regional de Huancavelica. MUESTRA: La muestra es de 30 gerentes subgerentes, directores y asesores que laboran en el Gobierno Regional de Huancavelica. MUESTREO: El muestreo que realizamos ha sido aleatorio simple.	TÉCNICAS: • Encuestas INSTRUMENTOS: • Cuestionario TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS Concluido el trabajo de campo y obtenido la información requerida, se realizó la tabulación; por consiguiente, se elaboraron los cuadros y Figuras estadísticos las cuales han sido la base para la interpretación y discusión. Por lo que, se utilizó el programa SPSS 27.0.

Anexo 2: Cuestionarios

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN PÚBLICA DE PROYECTOS Y DECISIONES DE GESTORES PMI DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAVELICA, 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	¿Se observa el cumpliendo 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 planeado?	1	2	3	4	5
	5	¿Percibe usted debilidad pública 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 articula es una 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 colaboración asociada con sus trabajadores?	1	2	3	4	5
	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

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN PÚBLICA DE PROYECTOS Y DECISIONES DE GESTORES PMI DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAVELICA, 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 propulsar 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

¡Muchas gracias

Anexo 3: Validación de instrumentos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS DE INGENERIA
UNIDAD DE POSGRADO

Ph.D. Dulio OSEDA GAGO

Docente principal e investigador de la Universidad Nacional de Cañete.

Presente.-

Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno a nombre de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de Ingeniería de la Universidad Nacional de Huancavelica; luego para manifestarle lo siguiente, vengo realizando el trabajo de investigación intitulada: **GESTIÓN PÚBLICA DE PROYECTOS Y DECISIONES DE GESTORES PMI DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAVELICA, 2018**; por lo que conocedores de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicito su colaboración en emitir su **JUICIO DE EXPERTO**, para la validación de los instrumentos **"CUESTIONARIO DE ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN PÚBLICA DE PROYECTOS Y DECISIONES DE GESTORES PMI"**; de la presente investigación.

Agradecerle por anticipado su gentil colaboración como experto.

Atentamente,

.....

Bach. Noemi Gladys MENCIA SANCHEZ DNI
N° 45435912

Adjunto:

1. Matriz de consistencia.
2. Operacionalización de variables.
3. Instrumentos de investigación.
4. Ficha de juicio de experto.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellido y nombre del Juez: Ph.D. Dulio OSEDA GAGO

1.2 Cargo e institución donde labora: Vicerrector de Investigación de la UNACH

1.3 Nombre del instrumento evaluado: Gestión pública de proyectos

II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 1	BAJA 2	REGULAR 3	BUENA 4	MUY BUENA 5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y Comprensible.					X
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					X
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					X
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos					X
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X
CONTEO TOTAL DE MARCAS (Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)		A	B	C	8 D	40 E

Coeficiente de validez = $\frac{1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E}{50} = \frac{48}{50} = 0{,}96$

CALIFICACIÓN GLOBAL (Ubique la coeficiencia de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORÍA		INTERVALO
Desaprobado	( )	[0,00-0,60]
Observado	( )	<0,60-0,70]
Aprobado	(X)	<0,70-1.00]

III. CALIFICACIÓN DE APLICABILIDAD

Lugar: Huancavelica, de 20 de diciembre de 2019.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellido y nombre del Juez: Ph.D. Dulio OSEDA GAGO

1.2 Cargo e institución donde labora: Vicerrector de Investigación de la UNACH

1.3 Nombre del instrumento evaluado: Decisiones de gestores PMI

II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 1	BAJA 2	REGULAR 3	BUENA 4	MUY BUENA 5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y Comprensible.					X
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					X
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos					X
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X
CONTEO TOTAL DE MARCAS (Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)		A	B	C	8 D	40 E

Coeficiente de validez = $\frac{1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E}{50} = \frac{48}{50} = 0{,}96$

CALIFICACIÓN GLOBAL (Ubique la coeficiencia de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORÍA		INTERVALO
Desaprobado	( )	[0,00-0,60]
Observado	( )	<0,60-0,70]
Aprobado	(X)	<0,70-1.00]

III. CALIFICACIÓN DE APLICABILIDAD

Lugar: Huancavelica, de 20 de diciembre de 2019.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS DE INGENERIA UNIDAD DE POSGRADO

Dr. Luis Julio PALACIOS AGULAR

Decano y docente principal de la Facultad de Ciencias Empresariales

Presente.-

Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno a nombre de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de Ingeniería de la Universidad Nacional de Huancavelica; luego para manifestarle lo siguiente, vengo realizando el trabajo de investigación intitulada: **GESTIÓN PÚBLICA DE PROYECTOS Y DECISIONES DE GESTORES PMI DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAVELICA, 2018**; por lo que conocedores de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicito su colaboración en emitir su **JUICIO DE EXPERTO**, para la validación de los instrumentos **"CUESTIONARIO DE ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN PÚBLICA DE PROYECTOS Y DECISIONES DE GESTORES PMI"**; de la presente investigación.

Agradecerle por anticipado su gentil colaboración como experto.

Atentamente,

.....

Bach. Noemi Gladys MENCIA SANCHEZ DNI N° 45435912

Adjunto:

1. Matriz de consistencia.
2. Operacionalización de variables.
3. Instrumentos de investigación.
4. Ficha de juicio de experto.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellido y nombre del Juez: **Dr. Luis Julio PALACIOS AGUILAR**

1.2 Cargo e institución donde labora: **Decano y docente principal de la Facultad de Ciencias Empresariales.**

1.3 Nombre del instrumento evaluado: **Gestión pública de proyectos**

1.4 Autor del instrumento: **Noemi Gladys MENCIA SANCHEZ**

II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 1	BAJA 2	REGULAR 3	BUENA 4	MUY BUENA 5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y Comprensible.					x
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables					x
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					x
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					x
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente					x
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados				x	
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos					x
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems				x	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación					x
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					x
CONTEO TOTAL DE MARCAS (Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)		A	B	C	4 D	45 E

Coeficiente de validez = 1 x A + 2 x B + 3 x C+ 4 x D + 5 x E = 48/50 = 0.96

CALIFICACIÓN GLOBAL (Ubique la coeficiencia de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORÍA		INTERVALO
Desaprobado	( )	[0,00-0,60]
Observado	( )	<0,60-0,70]
Aprobado	(x)	<0,70-1.00]

III. CALIFICACIÓN DE APLICABILIDAD

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS DE INGENERIA
UNIDAD DE POSGRADO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellido y nombre del Juez: **Dr. Luis Julio PALACIOS AGUILAR**

1.2 Cargo e institución donde labora: **Docente principal de la Facultad de Ciencias Empresariales.**

1.3 Nombre del instrumento evaluado: **Decisiones de gestores PMI**

1.4 Autor del instrumento: **Noemi Gladys MENCIA SANCHEZ**

II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 1	BAJA 2	REGULAR 3	BUENA 4	MUY BUENA 5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y Comprensible.					x
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables					x
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					x
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					x
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente					x
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					x
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos					x
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems				x	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación					x
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					x
CONTEO TOTAL DE MARCAS (Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)		A	B	C	4 D	45 E

Coeficiente de validez = 1 x A + 2 x B + 3 x C+ 4 x D + 5 x E = 49/50 = 0.98.

CALIFICACIÓN GLOBAL (Ubique la coeficiencia de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORIA		INTERVALO
Desaprobado	( )	[0,00-0,60]
Observado	( )	<0,60-0,70]
Aprobado	(x)	<0,70-1.00]

III. CALIFICACIÓN DE APLICABILIDAD

FIRMA DEL JUEZ

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS DE INGENERIA
UNIDAD DE POSGRADO

Mg. Jose Joselito CARHUARICRA CUSIPUMA

Docente investigador de la facultad de Ciencias Empresariales de la UNH.

Presente.-

Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno a nombre de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de Ingeniería de la Universidad Nacional de Huancavelica; luego para manifestarle lo siguiente, vengo realizando el trabajo de investigación intitulada: **GESTIÓN PÚBLICA DE PROYECTOS Y DECISIONES DE GESTORES PMI DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAVELICA, 2018**; por lo que conocedores de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicito su colaboración en emitir su **JUICIO DE EXPERTO**, para la validación de los instrumentos **"CUESTIONARIO DE ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN PÚBLICA DE PROYECTOS Y DECISIONES DE GESTORES PMI"**; de la presente investigación.

Agradecerle por anticipado su gentil colaboración como experto.

Atentamente,

.....

Bach. Noemi Gladys MENCIA SANCHEZ DNI
N° 45435912

Adjunto:

1. Matriz de consistencia.
2. Operacionalización de variables.
3. Instrumentos de investigación.
4. Ficha de juicio de experto.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS DE INGENERIA
UNIDAD DE POSGRADO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellido y nombre del Juez: **Mg. Jose Joselito CARHUARICRA CUSIPUMA**

1.2 Cargo e institución donde labora: **Docente investigador de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNH.**

1.3 Nombre del instrumento evaluado: **Gestión pública de proyectos**

1.4 Autor del instrumento: **Noemi Gladys MENCIA SANCHEZ**

II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 1	BAJA 2	REGULAR 3	BUENA 4	MUY BUENA 5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y Comprensible.					X
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					X
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos					X
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación					X
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X
CONTEO TOTAL DE MARCAS (Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)		A	B	C	4 D	45 E

Coeficiente de validez = $1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E = = 49/50 = 0.98$

CALIFICACIÓN GLOBAL (Ubique la coeficiencia de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORÍA		INTERVALO
Desaprobado	( )	[0,00-0,60]
Observado	( )	<0,60-0,70]
Aprobado	(X)	<0,70-1.00]

III. CALIFICACIÓN DE APLICABILIDAD

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Mg. Jose CARHUARICRA CUSIPUMA
FIRMA DEL JUEZ

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES

1.1 Apellido y nombre del Juez: **Mg. Jose Joselito CARHUARICRA CUSIPUMA**

1.2 Cargo e institución donde labora: **Docente investigador de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNH.**

1.3 Nombre del instrumento evaluado: **Decisiones de gestores PMI**

1.4 Autor del instrumento: **Noemi Gladys MENCIA SANCHEZ**

II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 1	BAJA 2	REGULAR 3	BUENA 4	MUY BUENA 5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y Comprensible.					X
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					X
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					X
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos					X
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación					X
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente				X	
CONTEO TOTAL DE MARCAS (Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)		A	B	C	4 D	45 E

Coeficiente de validez = 1 x A + 2 x B + 3 x C+ 4 x D + 5 x E = 49/50 = 0.98

CALIFICACIÓN GLOBAL (Ubique la coeficiencia de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORIA		INTERVALO
Desaprobado	( )	[0,00-0,60]
Observado	( )	<0,60-0,70]
Aprobado	(X)	<0,70-1.00]

III. CALIFICACIÓN DE APLICABILIDAD

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Mg. Jose CARHUARICRA CUSIPUMA
FIRMA DEL JUEZ

Anexo 4: Base de datos

	GESTIÓN PÚBLICA DE PROYECTOS																					
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	V1	D1	D2	D3
1	3	2	3	3	3	3	2	4	3	2	4	5	3	2	1	2	1	1	3	3	3	2
2	3	2	2	1	2	3	1	2	1	2	1	1	1	4	2	2	1	3	2	2	1	2
3	1	1	2	2	3	2	1	3	1	1	1	3	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1
4	3	1	3	2	2	2	1	1	3	1	2	2	2	3	3	3	4	1	2	2	2	3
5	1	2	4	1	4	3	3	1	2	3	2	4	3	1	1	5	5	4	3	3	3	3
6	1	3	3	3	2	1	4	2	1	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2
7	1	1	3	3	2	3	2	1	4	4	3	1	1	1	2	2	1	2	2	2	3	2
8	3	4	3	3	1	1	4	3	4	1	2	2	2	4	4	3	3	1	3	3	3	3
9	3	2	1	2	3	2	5	5	1	1	3	4	3	5	1	1	1	2	3	2	3	2
10	1	3	1	5	3	2	5	1	2	2	2	3	4	3	2	2	1	1	2	3	3	2
11	1	2	3	3	2	1	2	1	2	2	3	1	4	1	2	3	5	2	2	2	2	3
12	1	4	3	2	2	2	3	2	2	3	5	5	2	5	2	2	2	4	3	2	3	3
13	3	3	2	1	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3
14	3	3	4	4	2	2	2	3	2	4	2	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3
15	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2	2
16	1	1	5	3	3	2	1	4	1	2	1	1	1	1	3	1	2	5	2	3	2	2
17	4	2	3	2	4	2	4	4	2	4	2	2	4	2	2	4	4	4	3	3	3	3
18	1	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2
19	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
20	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2
21	1	3	2	2	1	2	2	3	3	1	2	2	2	1	2	1	2	3	2	2	2	2
22	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	3	1	2	4	2	3	2	2
23	3	3	2	1	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3
24	3	3	4	4	2	2	2	3	2	4	2	4	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3
25	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2	2
26	1	1	5	3	3	2	1	4	1	2	1	1	1	1	3	1	2	5	2	3	2	2
27	4	2	3	2	4	2	4	4	2	4	2	2	4	2	2	4	4	4	3	3	3	3
28	1	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2
29	1	4	3	2	2	2	3	2	2	3	5	5	2	5	2	2	2	4	3	2	3	3
30	3	3	2	1	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3

	DECISIONES DE GESTORES PMI																					
	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	V2	D1	D2	D3
1	2	1	2	1	2	1	2	1	3	2	2	1	4	3	3	2	5	2	2	2	2	3
2	1	2	2	5	2	3	1	3	2	3	2	2	2	1	1	1	4	3	2	3	2	2
3	1	1	2	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1
4	2	5	2	2	2	4	1	1	2	1	1	3	3	2	3	3	3	1	2	3	2	3
5	2	5	3	4	1	2	1	3	4	2	4	2	2	1	3	1	3	3	3	3	3	2
6	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2
7	3	1	2	2	2	1	3	3	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2
8	1	3	2	2	3	2	2	3	2	5	2	3	1	5	1	3	4	2	3	2	3	3
9	2	3	1	2	2	2	2	3	2	4	2	1	5	2	1	1	1	3	2	2	2	2
10	2	4	4	2	1	2	2	2	4	3	3	1	4	3	3	2	1	3	3	3	3	3
11	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	3	3	2	3	1	2	2	1	2
12	3	1	1	2	5	2	1	2	1	2	1	5	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2
13	1	2	2	3	1	3	4	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2
14	2	1	2	4	2	4	4	3	2	3	4	1	2	2	1	3	4	3	3	3	3	3
15	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2
16	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	4	2	3	4	2	3	3	3	3
17	2	2	2	4	2	2	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	2	4	3	2	3	3
18	3	2	2	3	3	2	2	4	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2
19	1	3	2	2	3	3	2	2	1	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3
20	2	2	2	2	3	2	2	1	1	5	1	1	1	2	2	2	4	5	2	2	2	3
21	2	2	2	2	2	1	2	1	2	3	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
22	5	3	2	4	2	1	2	3	4	2	2	3	4	1	2	1	3	2	3	3	3	2
23	1	2	2	3	1	3	4	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2
24	2	1	2	4	2	4	4	3	2	3	4	1	2	2	1	3	4	3	3	3	3	3
25	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	3	2	1	2	1	2	2	2	2
26	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	4	2	3	4	2	3	3	3	3
27	2	2	2	4	2	2	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	2	4	3	2	3	3
28	3	2	2	3	3	2	2	4	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2
29	3	1	1	2	5	2	1	2	1	2	1	5	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2
30	1	2	2	3	1	3	4	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2