



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de
Irrigaciones, Lima, 2017

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión Pública

AUTOR:

Br. María Domitila Aranzamendi Rodríguez

ASESOR:

Dr. Willian Sebastian Flores Sotelo

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Planificación y Control

PERÚ - 2017

Pagina del Jurado

.....
Presidente

.....
Secretario

.....
M.Sc.Abner Chàvez Leandro
Vocal

Dedicatoria

A mi Dios, a mis amados esposo e hija por su apoyo incondicional y a mis hermanos por darme siempre los ánimos para culminar este reto de mi vida.

Agradecimiento

Ante todo, darle las gracias a la Universidad Cesar Vallejo. Al profesor Willian Sebastian Flores Soltelo, por su paciencia y valioso apoyo para culminar esta tesis.

Declaratoria de autenticidad

Yo, María Domitila Aranzamendi Rodríguez, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N°10289611, respectivamente, con la tesis titulada “Gestión de Proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima, 2017” , declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de autoría propia.
- 2) Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumimos las consecuencias y sanciones que de nuestras acciones se deriven, sometiéndonos a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, 14 de Diciembre 2017

Br. María D. Aranzamendi Rodríguez

Presentación

Señores miembros del jurado calificador

De conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, pongo a vuestra consideración la evaluación de la tesis “Gestión de Proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima, 2017” , elaborada con el propósito de obtener el grado académico de magíster en Gestión Pública.

En el presente trabajo, se estudia como se constituye la situación de la Gestión de Proyectos. El estudio comprende los siguientes capítulos: el capítulo I se refiere a la introducción; el capítulo II se refiere al Marco metodológico; El capítulo III, describe resultados; el capítulo IV se refiere a la discusión; el capítulo V a las conclusiones; el capítulo VI a las recomendaciones. Por último, el capítulo VII menciona las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

Espero la valoración que corresponda a la presente investigación, así como me dispongo a atender las observaciones y sugerencias formuladas, las mismas que permitirán su enriquecimiento, lo que redundará en beneficio del personal de la empresa.

Los Olivos, 14 de diciembre de 2017

Br. Maria Domitila Aranzamendi Rodríguez

Indice

Pagina del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentaciòn	vi
Indice	vii
Indice de tablas	viii
Indice de figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xi
I. Introducciòn	12
1.1 Antecedentes	13
1.2 Fundamentaciòn científica, tècnica o humanística	18
1.3 Justificaciòn	37
1.4 Problema	40
1.6 Objetivos	43
II. Marco metodològico	46
2.1 Variables	47
2.2 Operacionalizaciòn de variables	48
2.3 Mètodo de la investigaciòn.	48
2.4 Tipo de Investigaciòn	48
2.5 Diseño de la Investigaciòn.	49
2.6 Poblaciòn de estudio	49
2.7 Tècnicas e instrumentos de recolecciòn de datos	49
2.8 Mètodos de anàlisis de datos	54
2.9 Aspectos èticos	55
III. Resultados	56
IV. Discusiòn	68
V. Conclusiones.	71
VI. Recomendaciones	75
Vii. Referencias .	79
VIII. Anexos	83

Indice de tablas

Tabla 1.	Evolución de la Gestión de Proyectos	22
Tabla 2.	Operacionalización de la variable	48
Tabla 3	Población de Estudio	49
Tabla 4	Escala de medición: Variable Gestión de Proyectos	51
Tabla 5.	Variables, dimensiones e indicadores: Variable Gestión de Proyectos	51
Tabla 6	Niveles de Gestión de Proyectos	52
Tabla 7.	Niveles de las dimensiones de la variable Gestión de Proyectos	52
Tabla 8	Consolidado de niveles de las dimensiones	53
Tabla 9.	Expertos validadores de los instrumentos	53
Tabla 10.	Criterios de evaluación de expertos	54
Tabla 11	Alfa de Cronbach: Variable Gestión de Proyectos	54
Tabla 12.	Descripción de los niveles de Gestión de Proyectos	57
Tabla 13.	Descripción de los niveles de gestión de la integridad	58
Tabla 14.	Descripción de los niveles de gestión del alcance	59
Tabla 15.	Descripción de los niveles de gestión del tiempo	60
Tabla 16.	Descripción de los niveles de gestión de los costos	61
Tabla 17	Descripción de los niveles de gestión de la calidad	62
Tabla 18.	Descripción de los niveles de gestión de los recursos humanos	63
Tabla 19.	Descripción de los niveles de gestión de las comunicaciones	64
Tabla 20.	Descripción de los niveles de gestión de los riesgos	65
Tabla 21.	Descripción de los niveles de la gestión de proyectos en dimensiones agrupadas	66

Indice de figuras

Figura 1.	Descripcion de los Niveles de Gestión de Proyectos	40
Figura 2.	Descripcion de los Niveles de Gestión de la integridad	47
Figura 3.	Descripcion de los Niveles de Gestión del alcance	48
Figura 4.	Descripcion de los Niveles de Gestión del tiempo	49
Figura 5.	Descripcion de los Niveles de Gestión de los costos	50
Figura 6.	Descripcion de los Niveles de Gestión de la calidad	51
Figura 7.	Descripcion de los Niveles de Gestión de los recursos humanos	52
Figura 8.	Descripcion de los Niveles de Gestión de las comunicaciones	53
Figura 9.	Descripcion de los Niveles de Gestión de riesgos	54
Figura 10.	Descripcion de los Niveles de los niveles de la gestión de proyectos en dimensiones agrupadas	55

Resumen

El presente estudio se realizó en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, del Ministerio de Agricultura y Riego. El objetivo fue determinar como mejorar los procesos del desarrollo de proyectos en base a importantes áreas del conocimiento tales como: integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones y riesgos. Considerando que el concepto de la gestión de proyectos ha tomado mucha importancia para aquellas organizaciones modernas que compiten por buscar un modelo de gestión para la administración y control de los proyectos.

De acuerdo a la información obtenida se procedió a realizar un análisis cualitativo e interpretación de los resultados y se elabora una propuesta de mejora de la Gestión de Proyectos, bajo normas y estándares de calidad en la gestión de los proyectos del Project Management Institute (PMI) y la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos de las cuales al analizar el PMBOK se determina como se debe personalizar en base a la organización, utilizando diferentes técnicas y herramientas por cada área de conocimiento.

Con respecto a la metodología, se realizó bajo el esquema del método de investigación Básica, con diseño No Experimental. El estudio estuvo conformada por 131 colaboradores de las áreas técnicas. El instrumento utilizado para recoger datos de la variable, Gestión de Proyectos fue un cuestionario y se utilizó la técnica de la encuesta.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, en el Programa Subsectorial de Irrigaciones Lima 2017, la gestión de proyectos alcanza un nivel regular del 50.00%, lo que nos demuestra que aun falta mejorar sobre todo la gestión de la comunicación, el tiempo, la calidad e integración. Se recomienda la necesidad de gestionar los proyectos con una visión amplia a lo largo de todas sus fases, donde el aspecto técnico y de la gestión, se constituyan de manera sinérgica.

Palabras claves: Gerencia de proyectos, administración de proyectos, Gerenciamiento de Proyectos.

Abstract

The present study was carried out in the Irrigation Subsector Program, of the Ministry of Agriculture and Irrigation. The objective was to determine how to improve the processes of project development based on important areas of knowledge such as: integration, scope, time, cost, quality, human resources, communications and risks. Considering that the concept of project management has become very important for those modern organizations that are competing to find a management model for the administration and control of projects.

According to the information obtained, a qualitative analysis and interpretation of the results was carried out and a proposal for improvement of the Project Management was elaborated, under norms and standards of quality in the management of the projects of the Project Management Institute (PMI) and the Guide of the Fundamentals for the Direction of Projects of which when analyzing the PMBOK it is determined how it should be customized based on the organization, using different techniques and tools for each knowledge area.

With respect to the methodology, it was carried out under the scheme of the Basic research method, with non-experimental design. The study sample consisted of 131 collaborators from the technical areas. The instrument used to collect variable data, Project Management was a questionnaire and the survey technique was used.

Taking into account the results obtained, in the Lima Irrigations Subsector Program 2017, the project management reaches a regular level, 50.00%, which shows us that communication management still needs to be improved. It is recommended the need to manage projects with a broad vision throughout all its phases, where the technical aspect and the management, are constituted in a synergistic way.

Key words: Project Management, Project Management, Project Management.

I. Introducciòn

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes Internacionales

Bastidas (2016) *Análisis y Evaluación de la Gestión de Proyectos de Inversión del Sistema Nacional de Trasmisión Eléctrica del Ecuador, realizados entre los años 2010 al 2014 y propuesta de Mejoramiento de la Dirección de Proyectos*, para optar el grado de Magister en Gerencia Empresarial, en Ecuador, Ecuador. Análisis y Evaluación de la gestión de proyectos de inversión de infraestructura presentados por CELEC EP, durante los años 2010 al 2014. Menciona que existen desvíos de costos y tiempo en la gestión de los proyectos. La metodología se fundamentó en el método cualitativo de Delphi, que tiene como base el juicio intuitivo de expertos, integrado con las técnicas de investigación de campo, las encuestas y la observación. Se elabora una idea de optimizar los costos del proyecto bajo normas y estándares de calidad en la gestión de los proyectos.

Como cambio fundamental se plantea la implementación de una oficina para la gestión de proyectos, constituida en base a las recomendaciones del Project Management Institute.

Bastardo (2012) *Diseño de un modelo de gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo de la empresa Impsa Caribe, C.A.*, para optar el grado de Maestría en Ingeniería Industrial, en Puerto Orzas, Venezuela. Este estudio tuvo como propósito el diseño de un modelo de gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo de la empresa IMPSA CARIBE, C.A. basado en la metodología del *PMBOK del (PMI) Project Management Institute*; . La organización aunque no posee una amplia cartera de Clientes, debe administrar y controlar varios proyectos simultáneamente. Este estudio fue desarrollado como una investigación con diseño no experimental de tipo aplicada. Se estima que, con la elaboración del presente anteproyecto, se logre poder generar y disponer de información efectiva y oportuna para la toma de decisiones gerencial de la empresa IMPSA CARIBE, C.A.. Con la finalidad de recuperar la imagen de la organización, garantizar la satisfacción de los clientes con respuestas eficientes y oportunas y optimizar la gestión de la organización.

Ortiz (2,014) Proyecto de Inversión para una proveeduría de servicios administrativos y consultoría para microempresas de la Ciudad de la Paz, Maestro en Administración, La Paz, Baja California Sur, Mexico. Proponer un proyecto de inversión para la creación de una empresa de consultoría administrativa. Debido a las condiciones del mercado busca nuevos nichos que permitan adaptar sus servicios a las condiciones de las micro empresas. Para la realización de este proyecto de inversión se aplico la metodología propuesta por el libro de "Evaluación de Proyectos" de Baca Urbina. Se realizo una investigación documental y de campo. La información se recopiló a través de la aplicación de encuestas a posibles clientes y la revisión de documentos. Las fuentes fueron libros, artículos de internet e investigaciones realizadas por organismos privados y de gobierno respecto al tema. . Al haber realizado un proyecto de inversión sobre la creación de una proveeduría de servicios administrativos y consultoría en la ciudad de La Paz, B.C.S, se debe implementar la Proveeduría ya que se han obtenido resultados financieros, económicos y de planeación favorables, es decir se cuenta con elementos adecuados para justificar su ejecución.

Tovar (2012) Metodología de Gerencia de Proyectos bajo el Enfoque Front-End-Leading (FEL), para optar el grado de Master en Gerencia de Proyectos, Caracas, Venezuela. El objetivo del trabajo es diseñar una alternativa que optimice los procesos de gestión de proyectos, para ello se realizó un estudio de causa efecto, se identificó aspectos que afectan el desempeño de los proyectos, cuyo análisis concluyó en la ausencia de una metodología de dirección de proyectos. De acuerdo al diagnóstico, se planteó una metodología que fuera reconocida, utilizada y comprobada, planteándose una metodología basada en Fron-End-Loading y soportada por la utilización de los factores de competitividad del DIS identificados con el Diamante de PORTER, de la definición de fases de ingeniería y de gestión de proyectos, y de la formulación de una estrategia y el diseño del mapa estratégico que permita realizar cambios necesarios en el DIS. La investigación es documental y descriptiva, su tipo es de campo no experimental y se define en los proyectos factibles. Como propuesta surge el diseño de un manual, como herramienta de apoyo, para aplicar las mejores prácticas en la gestión de proyectos.

Brett (2011) *Gestión de Calidad en la Ejecución de Proyectos de Inversión Pública para la Construcción*, en el Estado Falcón, para optar al grado de Magister en Gerencia de Proyectos de Construcción. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. Mejorar Criterios de Gestión de Calidad para la Ejecución de Proyectos de Inversión Pública para la Construcción. Los orígenes más resaltantes fueron insuficiencia de personal, falta de especificaciones en la ejecución de los procedimientos, como también de guía y material informativo, resistencia al cambio. La metodología aplicada fue un estudio de tipo descriptivo y el diseño fue de campo, la cual estaba constituida por 26 ítems con preguntas cerradas dicotómicas, el instrumento fue sometido a validación por parte de 6 expertos en el área de gerencia y construcción, fue dirigido a una población de 13 personas ejecutoras de proyectos y una lista de control aplicada al Jefe de Departamento de la Oficina de Desarrollo Local. Los resultados de los datos se desarrollaron a través de los análisis estadísticos. Se determinó que a través de la utilización de instrumentos de calidad se pueden construir criterios que mejoren el desempeño en los puntos donde existan debilidades para el mejoramiento continuo. Orientar a la organización en el logro de su meta de una mejora continua de forma eficaz, eficiente y efectiva.

1.1.2 Antecedentes Nacionales

Gordilla (2014) *Evaluación de la gestión de proyectos en el sector construcción del Perú*, para optar el grado de Master en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos, Piura, Perú. El objetivo General del estudio es tratar las características y orígenes principales de la problemática que viene pasando la gestión de proyectos en las empresas constructoras del Perú. El sector de la construcción es uno de los menos desarrollados en Perú, en lo que al plano de la gestión se refiere. El presente trabajo de investigación es analítico y de nivel comparativo. Permite evaluar comparaciones y hacer un análisis de las características individuales del sector construcción, se define la investigación como mixta en relación a las fuentes de información que utiliza, porque combina el enfoque cualitativo y cuantitativo para recopilar y analizar los datos. Se realizaron un total de 63 encuestas. Estas se hicieron en entrevistas interpersonales, por teléfono o correo electrónico. Los

resultados obtenidos, en resumen, señalan, que existe una distorsión entre la planificación y el control de los proyectos. Se recomienda la necesidad de gestionar los proyectos con una visión amplia a lo largo de todas sus fases, donde el aspecto técnico y de la gestión, se constituyan de manera sinérgica.

Delgado (2012) *Metodología práctica para la gestión y administración en proyectos de construcción para micro y pequeñas*, Maestro en Gestión y Administración de la Construcción de Lima, Perú. Este estudio tuvo como objetivo orientar a mejorar la administración de proyectos en micro y pequeñas empresas constructoras que existen en nuestro medio. La gestión y administración de proyectos requieren de un uso adecuado de una guía operativa, al mismo tiempo que su planificación y control se hace una actividad crítica y estratégica para lograr el éxito de un proyecto de construcción. Se utilizó la investigación de tipo Cualitativo y el método analítico – sintético. Se identifica el problema y se justifica el proyecto a desarrollar, planteando objetivos concretos, para desarrollar la solución al problema detectado utilizamos la guía del PMBOK. Se recomienda una propuesta en base a las nueve áreas de conocimiento del PMBOK, la misma que fue aplicado en un proyecto minero Tantahuatay donde se logró resultados positivos.

Benites, Chuquiure y Quiroz (2015) *Propuesta de diseño y despliegue de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en una entidad bancaria peruana para los proyectos de desarrollo de sistemas*, Magíster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de la Información, Lima, Perú. El objetivo es que las actividades propias de gestión de proyectos no se incluyan en el proceso de desarrollo del software, lo que permitirá, se tenga una visión amplia de los avances, problemas y necesidades de cada proyecto. Los proyectos asignados no son tramitados de manera apropiada por la falta de una cultura de gestión de proyectos. Se propone la implementación de una oficina de gestión de proyectos encauzada a mejorar la gestión de proyectos de desarrollo de sistemas y se orienta en sus primeras fases de “diseño y despliegue. Ante esta situación, es de vital importancia que las instituciones bancarias cuenten con una estructura sólida que les permita gestionar eficazmente los proyectos, es así que la PMO surge como una opción que ayudará a la alta gerencia a alcanzar sus objetivos.

Aparicio y Duran (2012) *Análisis de la gestión de riesgos de un proyecto de inversión pública en turismo de sol y playa durante su fase de inversión: el caso del proyecto acondicionamiento turístico de la playa de Centro Máncora*”, para optar el grado académico de Maestro en Ciencias con mención en proyectos de inversión, Lima, Perú. Demostrar si los eventos de riesgo alto determinan de manera integral en variaciones de costos de inversión y de duración del cronograma, en la ejecución de un proyecto turístico de sol y playa. El principal problema de la fase de ejecución de proyectos turísticos son los retrasos de tiempo en la entrega de la obra debido principalmente que las Unidades Ejecutoras no poseen una cultura de gestión de riesgos, la cual no le permite dar respuesta de manera estratégica a los riesgos que afectarían a las actividades sensiblemente vulnerables a factores exógenos y endógenos. En cuanto al alcance de la investigación el presente estudio responde al tipo de investigación explicativo. El estudio utiliza el enfoque cualitativo para la identificación de los riesgos. Se Aplicò los estándares y herramientas de gerencia de proyectos, específicamente en lo que se refiere a la gestión de riesgos para la fase de inversión de un proyecto de inversión pública en turismo de sol y playa, lo cual permitirá mejorar la toma de decisiones de los ejecutores de proyectos de inversión pública.

Davila (2013) *Implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos en una Empresa de Distribución Eléctrica Estatal, Master en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos, Piura, Perú*. Implementar y/o mejorar la Oficina de Gestión de Proyectos en las empresas de Distribución Eléctrica de administración estatal, contando con un modelo de alineamiento estratégico acorde a las exigencias de la normativa SNIP, que permita optimizar las inversiones, obteniendo mejor rentabilidad. Las inversiones realizadas por las Empresas de Distribución Eléctrica del estado peruano, no son las más óptimas, lo cual se muestra en su bajo crecimiento económico. El presente trabajo está basado en la experiencia laboral del autor y la información disponible de diferentes Empresas de Distribución Eléctrica del Perú. Se plantea la implementación y/o re-estructuración de la oficina de Gestión de Proyectos, que permita mejorar la calidad de las inversiones y por ende, la rentabilidad de estas empresas.

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística

La gestión de proyectos es un enfoque metódico para planificar y orientar los procesos del proyecto de principio a fin. Según el Instituto de Gestión de Proyectos (Project Management Institute, PMI), los procesos se guían por cinco etapas: iniciación, planificación, ejecución, control y cierre. La gestión del proyecto se puede aplicar a casi cualquier tipo de proyecto y es ampliamente utilizado para controlar los complejos procesos de los proyectos de desarrollo como de los software.

La gestión de proyectos es la rama de la ciencia de la administración, que trata de la planificación y el control de proyectos.

- Planificación: Planear la ejecución de un proyecto antes de su inicio.
- Control Y Seguimiento: Medir el progreso del proyecto.

"La planificación consiste en determinar qué se debe hacer cómo debe hacerse, quién es el responsable de que se haga y por qué. (American Management Association).

La Gestión de Proyectos se puede describir como un proceso de planteamiento, ejecución y control de un proyecto, desde su comienzo hasta su conclusión, con el propósito de alcanzar un objetivo final en un plazo de tiempo determinado, con un coste y nivel de calidad determinados, a través de la movilización de recursos técnicos, financieros y humanos. Incorporando variadas áreas del conocimiento, su objetivo final es el de obtener el mejor resultado posible del trinomio coste-plazo-calidad. En resumen, la gestión de proyectos suma áreas tan distintas como la incorporación del proyecto, la gestión de costes, la gestión de calidad, la gestión del tiempo, la gestión de recursos humanos o la gestión de la comunicación (entre los miembros y el exterior). Así, la gestión de proyectos forma un ciclo dinámico que transcurre del planteamiento a la ejecución y control. (Paulo Nunes).

La definición oficial proporcionada por el Instituto de Gestión de Proyectos (PMI, 2013) dice: La gestión de proyecto, entonces, 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 comerciales para posicionarse mejor en el mercado.

La definición oficial proporcionada por la Asociación para la Gestión de Proyectos (APM, 2013) dice: La gestión de proyecto se enfoca en controlar la introducción del cambio deseado. Esto implica:

- comprender las necesidades de los grupos de interés
- planificar qué se necesita hacer, cuándo, por quién y bajo qué estándares
- crear y motivar al equipo
- coordinar el trabajo de diferentes personas.
- monitorear el trabajo que se realiza
- gestionar cualquier cambio del plan
- alcanzar resultados satisfactorios.

La mayoría de los autores de literatura de gestión de proyecto concuerdan en que la gestión de proyecto se trata de establecer y, después, alcanzar (o superar) objetivos de tiempo, costo y desempeño (calidad). Progresivamente, los autores incluyen la variable de seguridad, que cobra más y más importancia como resultado del aumento de disposiciones estatutarias sobre salud y seguridad. Algunos autores también incluyen la variable de riesgo, pues la necesidad económica conduce, cada vez más, a los proyectos hacia estados de riesgo más y más alto.

Una definición posible sería: las habilidades y los procesos de planificación y control necesario para finalizar un proyecto con recursos del proyecto respetando o mejorando los límites de tiempo, costo, calidad y seguridad a un nivel de riesgo aceptable. (William Wallece, 2014)

Una de las herramientas más importantes y puesta en práctica en la mayoría de las organizaciones exitosas del mundo de hoy es la administración de proyectos, debido a que la misma naturaleza del negocio cambiante a raíz de la incursión casi a diaria de nuevas tecnologías, aunado a las exigencias y solicitudes de los clientes, obligan a las organizaciones a actualizarse constantemente y por ende a ejecutar, administrar y controlar proyectos múltiples y en distintos estados de tiempo

(Pasado-Presente-Futuro). La administración de proyectos es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas, y técnicas a actividades de proyectos de manera que cumplan o excedan las necesidades y expectativas de partidos interesados de un proyecto. De acuerdo con (Hazler, 2007), cumplir o exceder las necesidades o expectativas de los partidos interesados invariablemente involucran balancear demandas que compiten entre sí, tales como: a) Alcance, tiempo, costo y calidad, b) Partidos interesados con diferentes necesidades y expectativas, y c) Requerimientos identificados (necesidades) y requerimientos no identificados (expectativas). El término administración de proyectos es a veces usado para describir una aproximación organizacional a la administración de operaciones sucesivas. Esta aproximación, más propiamente llamada administración por proyectos, trata muchos aspectos de operaciones sucesivas como proyectos para poder aplicar la administración de proyectos a ellas. Aunque un entendimiento de la administración de proyectos es obviamente crítica para una organización que esta administrando por proyectos, una discusión detallada de esta aproximación esta fuera del alcance de este documento.

La administración de proyectos implica una gran importancia, por lo que es usada en una gran diversidad de campos; desde proyectos espaciales, en bancos, en desarrollo de sistemas en computadora, en procesamiento de hidrocarbano, en la industria petroquímica, en telecomunicaciones, en defensa nacional, etc. Los cambios tecnológicos, la necesidad de introducir nuevos productos al mercado, las cambiantes exigencias de los consumidores de productos, entre otras cosas, incrementan el fluido de operaciones en una organización, provocando que los métodos de administrativos convencionales sean inadecuados. Por esta razón la administración de proyectos es importante, ya que ofrece nuevas alternativas de organización (Hazler, 2007) (7) . Sirve para aprovechar de mejor manera los recursos críticos cuando están limitados en cantidad y/o tiempo de disponibilidad. También ayuda a realizar acciones concisas y efectivas para obtener el máximo beneficio.

La gestión del proyecto, sin carácter de disciplina, se ha practicado desde las primeras civilizaciones. ¡Cómo si no, se hubieran hecho grandes construcciones

como las pirámides, circos o templos romanos, etc.! Como regla general, hasta el siglo XX, los proyectos de ingeniería civil en general, eran gestionados por los arquitectos, ingenieros, constructores. Existen registros que evidencian la existencia de “directores de proyecto” en la construcción de las grandes pirámides de Egipto, uno por cada cara de la pirámide que supervisaban la ejecución de los trabajos. Según algunos autores el origen de la Gestión o Dirección de Proyectos se ha realizado desde hace siglos, tanto Gantt y Fayol estudiaron y analizaron las teorías de Frederick Winslow Taylor sobre la organización científica denominado Teoría de la Administración Científica, es el precursor de diversas herramientas de gestión de proyectos modernas como la estructura de descomposición del trabajo y la asignación de recursos.

Christian (s,f) citando a Gómez Senent (1996) plantea que el conocimiento sobre proyectos se puede organizar en tres niveles:

- Herramientas. Aquí se distinguen algunos software como MS Project, técnicas de diseño como QFD o de diagramación como los flujogramas, herramientas de evaluación económica, entre otras.
- Metodologías. Se consideran en este nivel los diversos planteamientos metodológicos o métodos que aparecen en textos de Project Management y Dirección de Proyectos (Kerzner, 2000; PMI, 2000), o textos más específicos según áreas temáticas, por ejemplo, proyectos de arquitectura (Piquer, 1983)
- Teorías. Nivel más abstracto y conceptual que intenta dar un marco a las herramientas y metodologías y una base teórica.

De estos niveles interesan en esta tesis el nivel de teorías. Una Teoría de Proyectos es un núcleo de bases teóricas y conceptuales, con las cuales se sostiene un punto de vista particular respecto de lo que es un proyecto. El fin de una Teoría de Proyectos es fortalecer y mejorar el aspecto práctico (Gómez-Senent et al., 1996),

En 2013 se publica la quinta y actual edición de la guía PMBOK® del PMI.

Tabla 1

Evolución de la Gestión de proyectos

Año	Autor	Aportes
1856-1925	Frederick Taylor	Teoría de la Administración Científica
1967	Henry Gantt	Diagrama de Gantt
1956	American Association of Cost Engineers	El método de la Ruta Crítica (Critical Path Method, CPM)
1958	Oficina de Proyectos Especiales de la Armada norteamericana,	La técnica PERT (Program Evaluation Review Technique) para el desarrollo de su proyecto de submarino Polaris.
1969	Creación del PMI	Cinco voluntarios fundan el PMI (Project Management Institute) como una organización profesional sin fines de lucro dedicada a promover la práctica, la ciencia y la profesión de gestión de proyectos.
1981	GRUPO ESA	Se aprueba el proyecto ESA para desarrollar los procedimientos y conceptos de la DP.
1983	GRUPO ESA	Publicación de los resultados del proyecto ESA en la revista Project Management Journal.
1984	PMI	Primeras Certificaciones PMP.
1986-1987	PMI	Elaboración y publicación de documentos "Fundamentos para la Dirección de Proyectos".
1991-1996	PMI	Guía del PMBOK, 1ra. Edición.
2000	PMI	Guía del PMBOK, 2da. Edición.
2004	PMI	Guía del PMBOK, 3ra. Edición.
2008	PMI	Guía del PMBOK, 4ta. Edición.
2010	PMI	Guía del PMBOK, 5ta. Edición.

Fuente: Guillermo Montero, ideas sencillas para la gestión

Bases teóricas de Gestión de Proyectos**Teoría de la administración científica de Frederick Winston Taylor**

Taylor es el fundador del movimiento conocido como organización científica del trabajo. El pensamiento que lo guía es la eliminación de las pérdidas de tiempo, de dinero, etc, mediante un método científico. Afirma que "el principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el empleado". Para el empleador, el máximo de prosperidad no significa la obtención de grandes beneficios a corto plazo, sino el desarrollo de todos los aspectos de la empresa para alcanzar un nivel de prosperidad. Para el empleado, el máximo de prosperidad no significa obtener grandes salarios de inmediato, sino un desarrollo personal para trabajar eficazmente, con calidad y

utilizando sus dones personales. Taylor hace una distinción entre producción y productividad: “la máxima prosperidad es el resultado de la máxima productividad que, depende del entrenamiento de cada uno”. Consciente de la oposición entre obreros y empleadores, da la siguiente explicación:

Existe una falsa creencia, de que un aumento de la producción traerá el desempleo. Algunos malos sistemas de administración obligan al obrero a limitar su producción para proteger sus intereses pues, cuando él aumenta su ritmo de trabajo, el patrón se las arregla para no aumentarle su salario. Hay métodos de trabajo desastrosos que desperdician los esfuerzos de los obreros que reciben poca ayuda y pocos consejos por parte de la dirección.

Taylor enunció 4 principios de administración científica:

Estudio científico del trabajo

Debe ser realizado por un equipo de especialistas; ese estudio dará lugar a la creación de una oficina o servicio de métodos de trabajo. Se definirán los procesos operativos más económicos y se establecerá la cantidad de trabajo que debe realizar un obrero colocado en condiciones óptimas; si el obrero obtiene esa cantidad deberá percibir un salario muy alto.

Selección científica y entrenamiento obrero

Taylor recomienda una selección sistemática según las aptitudes y estima que, cualquier trabajador puede resultar excelente para por lo menos un puesto de trabajo.

Unión del estudio científico del trabajo y de la selección científica del trabajador

Se trata de que los obreros apliquen la ciencia y es allí donde fracasan muchos dirigentes y no los obreros, porque los primeros no quieren cambiar sus métodos.

Cooperación entre los dirigentes y los obreros

El trabajo y la responsabilidad del trabajo se dividen de manera casi igual entre dirigentes y obreros.

Al decir ciencia, Taylor se refiere a que la observación y la medición sistemáticas.

El trabajo de un capataz abarca funciones diferentes y para que esté bien hecho su trabajo su trabajo, este debe estar dividido entre varios especialistas, lo que significa abandonar, el principio de la unidad de mando. Taylor llama a ese sistema administración funcional. Formula el principio de la gestión por excepciones: las relaciones de producción no deben abarcar más que aquello que no respeta los estándares.

Taylor postuló que su método se aplicaba a todas las actividades humanas, no provocaba desempleo y aumentaba la remuneración y la formación profesional de los obreros.

Buscamos al hombre que conozca su oficio y pueda ser utilizado; el hombre que ha sido formado por los demás. Cuando comprendamos que nuestro deber, como nuestra oportunidad, reside en cooperar en instruir y formar este hombre competente, en lugar de buscar el hombre formado por los demás, nos hallaremos en el camino que conduce a un mayor rendimiento nacional (Carro y Caló, 2012). La administración científica de Frederick W. Taylor, y su investigación se desarrolló en base al PMI, es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto con el fin de satisfacer sus necesidades

Frederick W. Taylor, estudia científicamente el trabajo y considera el diseño de procesos, para nuestro caso, las prácticas sociales principales para el logro de los objetivos estratégicos en la Gestión de Proyectos serían la toma de decisiones, el liderazgo y las habilidades, mientras que las estructuras podrían ser las nueve áreas de conocimiento que estipula el PMI en su cuarta edición del PMBOK (2008).

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)

Esta Edición suministra patrones para la dirección de proyectos individuales y define conceptos conexos 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. La Guía del PMBOK® contiene el patrón, reconocido a nivel

global, y la guía para la profesión de la dirección de proyectos. Por patrón se entiende un documento formal que describe normas, métodos, procesos y prácticas establecidos. Al igual que en otras profesiones, el conocimiento contenido en este patrón evolucionó a partir de las buenas prácticas reconocidas de los profesionales dedicados a la dirección de proyectos que han favorecido a su desarrollo. Las primeras dos unidades de la Guía del PMBOK® presentan una introducción de los conceptos clave en el ambiente de la dirección de proyectos. La tercera unidad resume los Grupos de Procesos y proporciona un enfoque general de las interacciones entre procesos dentro de las Áreas de Conocimiento y los cinco Grupos de Procesos. El estándar para la dirección de proyectos y presenta los procesos, las entradas y las salidas que se consideran generalmente buenas prácticas en la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces.

Generalizaciones del PMI

Existen ciertas generalizaciones implícitas en la Guía del PMBOK® que deberías tener en cuenta para ser un buen director de proyectos (DP). Algunos de estos supuestos podrán parecer poco realistas, pero los buenos DP con años de experiencia en la profesión tienen en cuenta todas estas características para alcanzar proyectos exitosos.

A continuación, se resumen las 10 generalizaciones más importantes del PMI®:

1. La empresa ha definido y utiliza políticas y procesos para la dirección de proyectos.
2. Siempre tenemos información histórica disponible de proyectos similares, que será utilizada para planificar el futuro proyecto.
3. El DP es asignado durante el inicio del proyecto, tiene poder y autoridad, y su rol es prevenir problemas, no tratarlos.
4. Todo el trabajo y los interesados son identificados antes que comience el proyecto.
5. La estructura de desglose del trabajo es la base de toda planificación.
6. Las estimaciones de tiempo y costo no han finalizado sin un análisis de riesgo.
7. El DP define métricas para medir calidad antes de comenzar el proyecto.

8. Cada área del conocimiento tiene su plan: alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados.
9. El Plan es aprobado por todos, es realista y todos están convencidos que se puede lograr.
10. Todo proyecto se cierra con lecciones aprendidas

Propósito de la Guía del PMBOK®

La aceptación de la dirección de proyectos como profesión indica que la aplicación de conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas puede tener un impacto considerable en el éxito de un proyecto. La Guía del PMBOK® identifica ese subconjunto de fundamentos para la dirección de proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas.

La gestión de proyecto en su forma actual surgió del programa de desarrollo de la bomba atómica creado por el ejército de los EE. UU. en Los Álamos, durante los años cuarenta. En realidad, este fue el primer proyecto realizado por la humanidad que combinaba una gran complejidad y alta tecnología. Su grado de diversidad y su gran número de actividades hicieron necesario que se emplearan nuevos métodos de gestión y control para completar el proyecto a tiempo, bajo los estándares requeridos. Para mediados de la década de los cincuenta, el tamaño y la complejidad de muchos proyectos habían aumentado a tal grado que las técnicas desarrolladas durante la primera mitad del siglo XX ya resultaban nulos. La industria de defensa de los EE. UU. experimentaba dificultades para controlar el costo y los plazos de sus programas de armamento a gran escala: se produjeron enormes inversiones tanto en los costos como en los plazos de ejecución. Para hacer frente a esta situación, la Marina de los EE. UU. y DuPont Corporation desarrollaron casi simultáneamente dos sistemas basados en redes.

La disciplina de la gestión de proyecto prospero en este ambiente y el Instituto de Gestión de Proyectos en los EE. UU. y la Asociación para la Gestión de Proyectos (APM) en el Reino Unido, fueron institucionalizados formalmente al final de los años sesenta, en donde surgieron nuevos métodos que se pusieron al servicio de los directores de proyecto. Algunos permitían a estos directivos

determinar los tipos y las cantidades de recursos requeridos para cada actividad, así como planificar y asignar recursos simultáneamente a diferentes proyectos. Aunque era un concepto que llevaba bastante tiempo en difusión, no se generalizó hasta la década de los setenta la utilización del concepto de valor económico incorporado como un concepto básico de la planificación y la previsión de costos. A partir de este concepto se llegó a los sistemas de medición del desempeño que no sólo permitían el seguimiento de los gastos, sino que también los relacionaban con el valor del trabajo ejecutado.

Antes de los años 1980, los sistemas de planificación y seguimiento de proyectos sólo estaban disponibles para las grandes computadoras. Los sistemas eran generalmente muy costosos. El costo y la organización necesarios para operar el sistema restringían su utilización a los proyectos de gran envergadura. Esto cambió en los años ochenta con la aparición de la microcomputadora, que era relativamente económica. Hoy en día es fácil disponer de una gran variedad de aplicaciones de software de alta calidad. El software de bajo precio ha permitido aplicar técnicas avanzadas de planificación, programación, análisis de costos, planificación de recursos y análisis de desempeño a proyectos de cualquier dimensión.

La gestión de proyecto se emplea actualmente en muchas disciplinas diferentes y se ha convertido en un instrumento de gestión integral para una amplia variedad de sectores. Cada vez más, las grandes organizaciones están creando sus propias unidades de gestión de proyecto. Esto se ha visto acompañado de una expansión de consultoría en gestión de proyecto. En muchos sectores, en especial en la construcción, el crecimiento relativo de las profesiones de diseño, tales como la arquitectura o la ingeniería de estructuras, ha permanecido relativamente estático y, por otro lado, la popularidad de la gestión de proyecto de construcción se ha disparado.

La gestión de proyecto ha evolucionado para convertirse en una profesión genérica de ámbito mundial. Siempre que se observen los estándares internacionales adecuados, los directores de proyecto de todo el mundo hablan el mismo "idioma" de proyecto. No hay ninguna razón para que un director de proyecto encargado de un proyecto forestal en Francia no pueda examinar la documentación

contractual y consultar los expedientes de un proyecto de construcción del Reino Unido, y entender el 90% de la información que contienen. Las técnicas actuales de gestión de proyecto ofrecen oportunidades hasta ahora inéditas de evaluación y comparación. Por ejemplo, la utilización de un plan estratégico del proyecto (SPP del inglés Strategic Project Plan) permite registrar todos los aspectos del desarrollo de un proyecto y elaborar los informes correspondientes, todo ello con fiabilidad y precisión y respetando los estándares. La práctica de la estandarización abarca el diseño, la ejecución, la implantación y la utilización.

La investigación se desarrollo en base al PMI, es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto con el fin de satisfacer sus necesidades.

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK, 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. La Guía del PMBOK® contiene el estándar, reconocido a nivel global, y la guía para la profesión de la dirección de proyectos. Por estándar se entiende un documento formal que describe normas, métodos, procesos y prácticas establecidos. Al igual que en otras profesiones, el conocimiento contenido en este estándar evolucionó a partir de las buenas prácticas reconocidas de los profesionales dedicados a la dirección de proyectos que han contribuido a su desarrollo.

PMBOK (2013) La aceptación de la dirección de proyectos como profesión indica que la aplicación de conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas puede tener un impacto considerable en el éxito de un proyecto. La Guía del PMBOK® identifica ese subconjunto de fundamentos para la dirección de proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas.

“Generalmente reconocido” significa que los conocimientos y prácticas descritos son aplicables a la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces, y que existe consenso sobre su valor y utilidad. “Buenas prácticas” significa que se está de acuerdo, en general, en que la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia

variedad de proyectos. "Buenas prácticas" no significa que el conocimiento descrito deba aplicarse siempre de la misma manera en todos los proyectos; la organización y/o el equipo de dirección del proyecto son los responsables de establecer lo que es apropiado para cada proyecto concreto.

Además de los estándares que establecen pautas para los procesos de dirección de proyectos, el Código de Ética y Conducta Profesional del Project Management Institute sirve de guía para los profesionales de la dirección de proyectos y describe las expectativas que deberían tener respecto a sí mismos y a los demás. El Código de Ética y Conducta Profesional del Project Management Institute es claro en relación con las obligaciones básicas de responsabilidad, respeto, equidad y honestidad. Requiere que quienes se desempeñan en este ámbito demuestren compromiso con la conducta ética y profesional. Conlleva la obligación de cumplir con leyes, regulaciones, y políticas profesionales y de la organización. Dado que los profesionales provienen de culturas y orígenes diversos, el Código de Ética y Conducta Profesional del Project Management Institute se aplica a nivel mundial. En el trato con los interesados, los profesionales deben comprometerse a realizar prácticas honestas, responsables y justas, así como a mantener relaciones respetuosas.

¿Qué es un Proyecto?

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Asimismo, se puede poner fin a un proyecto si el cliente (cliente, patrocinador o líder) desea terminar el proyecto. Que sea temporal no significa necesariamente que la duración del proyecto haya de ser corta. Se refiere a los compromisos del proyecto y a su duración. En general, esta cualidad de temporalidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero. Por ejemplo, un proyecto para construir un monumento nacional creará un resultado que se espera dure durante siglos. Por otra parte, los proyectos pueden tener

impactos sociales, económicos y ambientales capaces de perdurar mucho más que los propios proyectos.

Cada proyecto genera un producto, servicio o resultado único. El resultado del proyecto puede ser tangible o intangible. Aunque puede haber elementos monótonos en algunos entregables y actividades del proyecto, esta repetición no perturba las características fundamentales y únicas del trabajo del proyecto. Por ejemplo, los edificios de oficinas se pueden construir con materiales idénticos o similares, y por el mismo equipo o por equipos diferentes. Sin embargo, cada proyecto de construcción es único, posee una localización diferente, un diseño diferente, escenarios y situaciones diferentes, otros interesados, etc.

Un esfuerzo de trabajo permanente es por lo general un proceso repetitivo que sigue los procedimientos existentes de una organización. En cambio, debido a la naturaleza única de los proyectos, pueden existir fluctuaciones o diferencias en los productos, servicios o resultados que el proyecto genera. Las actividades del proyecto pueden ser nuevas para los miembros del equipo del proyecto, lo cual puede requerir una planificación con mayor dedicación que si se tratará de un trabajo de rutina. Además, los proyectos se llevan a cabo en todos los niveles de una organización. Un proyecto puede involucrar a una única persona o a varias personas, a una única unidad de la organización, o a múltiples unidades de múltiples organizaciones.

Un proyecto puede generar:

- Un producto, que puede ser un componente de otro elemento, una mejora de un elemento o un elemento final en sí mismo,
- Un servicio o la capacidad de realizar un servicio (p.ej., una función de negocio que brinda apoyo a la producción o distribución),
- Una mejora de las líneas de productos o servicios existentes (p.ej., Un proyecto Seis Sigma cuyo objetivo es reducir defectos), o
- Un resultado, tal como una conclusión o un documento (p.ej., un proyecto de investigación que desarrolla conocimientos que se pueden emplear para determinar si existe una tendencia o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad).

¿Qué es la Dirección de Proyectos?

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. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en cinco Grupos de Procesos. Estos cinco Grupos de Procesos son: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre.

Dirigir un proyecto por lo general implica, aunque no se limita a: identificar requisitos; abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados en la planificación y la ejecución del proyecto; establecer, mantener y realizar comunicaciones activas, eficaces y de naturaleza colaborativa entre los interesados; gestionar a los interesados para cumplir los requisitos del proyecto y generar los entregables del mismo; equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que incluyen, entre otras: el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos y los riesgos.

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

La relación entre estos factores es tal que si alguno de ellos cambia, es probable que al menos otro de ellos se vea afectado. Por ejemplo, si el cronograma es reducido, a menudo el presupuesto necesita ser incrementado a fin de agregar recursos adicionales para completar la misma cantidad de trabajo en menos tiempo. 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. Los interesados en el proyecto pueden tener opiniones diferentes sobre cuáles son los factores más importantes, creando un reto aún mayor. 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.

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.

Dirección de Programas

Un programa se define como un grupo de proyectos relacionados, subprogramas y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual. Los programas pueden incluir elementos de trabajo relacionado que están fuera del alcance de los proyectos específicos del programa. Un proyecto puede o no formar parte de un programa, pero un programa siempre consta de proyectos.

La dirección de programas consiste en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a un programa para satisfacer los requisitos del mismo y para lograr unos beneficios y un control que no es posible obtener dirigiendo los proyectos de manera individual.

Los proyectos de un programa se relacionan a través del resultado común o de la capacidad colectiva. Si la relación entre los proyectos viene dada únicamente por un cliente, vendedor, tecnología o recurso en común, el esfuerzo se debería gestionar como un portafolio de proyectos, en lugar de hacerlo como un programa.

El Rol del director del Proyecto

El director del proyecto es la persona asignada por la organización ejecutante para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto. El rol del director del proyecto es diferente del de un gerente funcional o del de un gerente de operaciones. Por lo general, el gerente funcional se dedica a la supervisión gerencial de una unidad funcional o de negocio, mientras que la responsabilidad de los gerentes de operaciones consiste en asegurar que las operaciones de negocio se llevan a cabo de manera eficiente.

Los DP exitosos son aquellos que tienen excelentes capacidades de coordinación general y comunicación, combinando sus conocimientos, su capacidad de gestión y sus habilidades interpersonales.

Entre las habilidades interpersonales más importantes del DP podemos mencionar: liderazgo, trabajo en equipo, motivación, comunicación, toma de decisiones, conocimientos y negociación.

Fundamentos para la Dirección de Proyectos

La Guía del PMBOK® constituye el estándar para dirigir la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces, en diversos tipos de industrias. El estándar para la dirección de proyectos, describe los procesos de la dirección de proyectos que se utilizan para dirigir el proyecto hacia un resultado más exitoso.

Este estándar es específico para el ámbito de la dirección de proyectos y se interrelaciona con otras disciplinas de la dirección de proyectos como la dirección de programas y la gestión de portafolios.

Objetivos del proyecto y las restricciones

Las principales características de los objetivos de un proyecto son los siguientes:

- Se establecen al Inicio
- Se perfeccionan durante la Planificación
- Son responsabilidad del Director del Proyecto
- Son claros, alcanzables y transferibles

¿Cómo sabemos si el proyecto está completo? Simplemente, tenemos que analizar si se cumplieron los objetivos. ¿Te diste cuenta que la palabra “alcanzables” estaba subrayada?. En varias organizaciones se aplica una mala práctica de colocar objetivos irrealistas e inalcanzables para que las personas se esfuercen más. Por ejemplo, “le dije que debe vender 100 unidades para que venda por los menos 50, porque si le decía 50 luego vendía 25. Este tipo de política lo único que hace es bajar la moral del equipo de proyectos y va en contra de alcanzar proyectos exitosos.”

Por otro lado, a veces escuchamos frases tales como “lo quiero listo para ayer y no podrás superar un presupuesto de \$1”. Este sería un ejemplo claro de no entender que todo proyecto tiene restricciones.

Históricamente las variables de la restricción triple del proyecto eran tres: alcance, tiempo y costo. Veremos más adelante que hoy en día son más de tres variables.

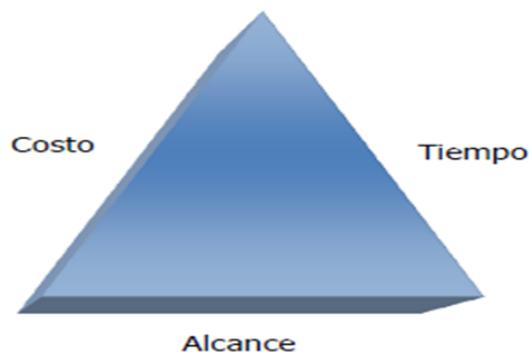


Figura 1. La Restricción triple (tradicional)

Hoy en día en la ecuación de restricciones del proyecto ya no hay sólo tres variables como en el pasado, sino que se incluyen las siguientes seis variables:



Figura 2. Las Restricciones del Proyecto

Debemos tener claro al momento de formular el proyecto que es imposible fijar de manera arbitraria todas estas variables. Además, tenemos que comprender como es la interrelación entre estos componentes del proyecto para desarrollar un plan realista y alcanzable.

Rol de las Áreas de Conocimiento

Los procesos de la dirección de proyectos identificados en la *Guía del PMBOK®* se agrupan a su vez en Áreas de Conocimiento diferenciadas. Un Área de Conocimiento representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización. Estas Áreas de Conocimiento se utilizan

en la mayoría de los proyectos, durante la mayor parte del tiempo. Los equipos de proyecto deben utilizar estas diez Áreas de Conocimiento, así como otras áreas de conocimiento, de la manera más adecuada en su proyecto específico. Las Áreas de Conocimiento son: Gestión de la Integración del Proyecto, Gestión del Alcance del Proyecto, Gestión del Tiempo del Proyecto, Gestión de la Calidad del Proyecto, Gestión de Recursos Humanos del Proyecto, Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, Gestión de los Riesgos del Proyecto. Cada una de las Áreas de Conocimiento se trata en una sección específica de la *Guía del PMBOK®*.

Dimensiones de la variable gestión de proyectos.

Dimension 1: Gestión de la Integración

Lo define como el área que reúne los procesos y actividades necesarios para identificar, precisar, combinar, unificar y ordenar los distintos procesos y actividades del proyecto. Se encarga de gestionar las perspectivas de los interesados y cumplir favorablemente con los requisitos de los clientes, consiste en tomar medidas sobre dónde convocar recursos y esfuerzos cada día, previendo las posibles disputas y evitar las disputas críticas. Además, coordina e integra todo el trabajo que se desarrolle en el proyecto, hacer concesiones entre objetivos y alternativas en competencia. Constituye algo así como el área rectora de las principales medidas y facilitadora de la sistematicidad de todas las gestiones.

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto. La planificación y gestión del alcance intervienen en gran medida en el desarrollo exitoso del proyecto. Cada proyecto necesita que exista una estrecha concordancia y un equilibrio entre las metodologías, recursos, tiempo y actividades a realizar, para no brindar más tiempo del necesitado, ni más recursos, ya sean materiales o humanos, en labores menos o más importantes que midan tanto en el éxito o en el fracaso de cualquier proyecto.

Gestión del Tiempo., Incluyen todos aquellos procesos necesarios para que el proyecto termine con éxito y calidad en el tiempo convenido con el cliente. Administrar el tiempo es algo más que una prioridad en cualquier trabajador, es la principal de las tareas y la más complicada pues requiere un comprometimiento total. La capacidad de gestionar bien el tiempo es una habilidad que las empresas han aprendido a desarrollar, siendo un factor que mejora la productividad y la competitividad de la organización, por lo cual mientras más eficientes y gestionados estén estos procesos, mejores serán los resultados finales del proyecto, en relación con el indicador tiempo.

La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. La Gestión de los Costos de un proyecto se encarga fundamentalmente del control de los recursos necesarios para completar las actividades planificadas en los cronogramas dentro de los presupuestos establecidos. Además, influye en la toma de decisiones que pueda tener un impacto sobre los costos de uso, mantenimiento y soporte del producto o servicio que se espere como resultado del proyecto.

La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido. La Gestión de la Calidad del Proyecto utiliza políticas y procedimientos para implementar el sistema de gestión de la calidad de la organización en el contexto del proyecto, y, en la forma que resulte adecuada, apoya las actividades de mejora continua del proceso, tal y como las lleva a cabo la organización ejecutora. La Gestión de la Calidad del Proyecto trabaja para asegurar que se alcancen y se validen los requisitos del proyecto y del producto.

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que establecen, gestionan y transfieren al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han fijado roles y responsabilidades

para completar el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, pueden estar dados a tiempo completo o a tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto. También se puede referir a los miembros del equipo del proyecto como personal del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficiosa

La Gestión de las Comunicaciones, Incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. Los directores de proyecto emplean la mayor parte de su tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma. Una comunicación eficaz crea un puente entre diferentes interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y diferentes perspectivas e intereses, lo cual impacta o influye en la ejecución o resultado del proyecto.

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos y riesgo. Debemos tener claro al momento de formular el proyecto que es imposible fijar de manera imprecisa todas estas variables. Además, tenemos que comprender como es la interrelación entre estos componentes del proyecto para desarrollar un plan realista y factible.

1.3 Justificación

La investigación se realizó con el propósito de conocer como se percibe y desarrolla la Gestión de Proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, 2017.

Este trabajo de investigación será un antecedente importante para aquellos investigadores de la gestión de proyectos de las instituciones públicas y privadas, también se beneficiara los profesionales de la Institución y las organizaciones, quienes podrán hacer uso histórico de información, también mencionar que los resultados nos pueden ayudar como modo de indicador visualizando los puntos de vista débiles percibidos por lo profesionales dentro de la Institución y colaborar con el desarrollo constante en la organización y así mismo mejorar la satisfacción interna de los profesionales. Indica que la Gestión de Proyectos según el PMI dónde refiere al medio ambiente que nos rodea tanto tangible como intangible, o grupos y estructuras mucho podemos relacionar con la percepción que es el medio del cual podremos medir los distintos niveles.

A través de la presente investigación, en el estudio y análisis de los diferentes modelos de Gestión de Proyectos existentes, se pueda elaborar un Modelo de Gestión de Proyectos específico para los profesionales y técnicos del PSI, de forma que les permita disponer de una guía metodológica para la administración de sus proyectos y direccionar las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, de manera que el PSI, pueda obtener los mejores resultados tomando las medidas correctivas de manera oportuna.

Así también, el desarrollo de esta investigación será de gran importancia porque permitirá generar y disponer de información efectiva y oportuna para la toma de decisiones gerencial de las areas de proyectos del Programa analizado, con la finalidad de recuperar la imagen de la institución, garantizar la satisfacción de los beneficiarios, con respuestas eficientes, oportunas y contribuir con la optimización de la gestión de proyectos de la organización, pues en la práctica, el desarrollo de un Modelo de Gestión de Proyectos, servirá para generar y proporcionar facilidades al PSI, en el manejo de sus procesos en interacción con las diferentes áreas de conocimiento que incluye el manejo de los proyectos, contribuyendo al crecimiento sostenible de las misma dentro del mercado de servicios, para la gestión eficiente de los recursos hidricos para uso agrario.

Está confirmado que teniendo una óptima gestión de proyectos ayuda a convertir el camino más fácil para cumplir con los objetivos estratégicos los mismos que están contemplados en el plan estratégico de las instituciones, en consecuencia, se puede visualizar estabilidad y confiabilidad en los proyectos desarrollados y lograr los objetivos establecidos en la organización.

1.3.1. Justificación Teórica

Para este trabajo de investigación se recopiló una serie de conceptos y teorías que nos ayuda a entender la importancia de la administración de proyectos contando con la variable de gestión de proyectos, así tenemos la Teoría de la administración científica de Taylor, en la cual el pensamiento que lo guía es la eliminación de las pérdidas de tiempo, de dinero, etc, mediante un método científico. Afirma que “el principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el empleado”. Es decir estudia científicamente el trabajo y considera el diseño de procesos

La investigación se desarrolló también en base además del PMI, que plantea la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto con el fin de satisfacer sus necesidades. La Guía del PMBOK® contiene el patrón, reconocido a nivel global, y la guía para la profesión de la dirección de proyectos.

1.3.2. Justificación Práctica

En el Programa Subsectorial de Irrigaciones, se percibe que el desarrollo de la gestión de proyecto no está establecidos en todas las áreas de proceso ya que encontramos dificultades en el desempeño por parte de los profesionales en sus procesos en las áreas de conocimiento según los estándares de la guía de desarrollo establecido por la organización internacional PMI, ya sea por falta de conocimiento o los tiempos establecidos muy cortos, como también la definición del alcance que se daría para la determinación de los objetivos que se establecen en el PSI para con la mejora y los objetivos complementados del Estado Peruano tener una mejor supervisión en los indicadores de desempeño y la mejora de comunicación entre los profesionales.

1.3.3 Justificación metodológica

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación produjo un nuevo método de investigación, que fue la aplicación de un instrumento (cuestionario) para obtener conocimiento válido y confiable dentro del Programa Subsectorial de Irrigaciones. La información obtenida en esta investigación fue relevante, debido a que existen pocos trabajos que se relacionan con esta variable. Generó reflexión y discusión sobre los conocimientos existentes con la gestión de proyectos. Sirvió como un antecedente para los colaboradores en el marco a las buenas prácticas en gestión de proyectos.

El presente proyecto se realizó con la finalidad de conocer el criterio analítico por el cual se relaciona la gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, 2017. Con esta investigación se beneficiarán las personas que quieran realizar consultas posteriores. Este trabajo de investigación será un antecedente importante para aquellos investigadores en gestión de proyectos de organismos públicos y privados, también se beneficiará los colaboradores del PSI, en todas las áreas, quienes podrán hacer uso histórico de información, también mencionar que los resultados nos pueden ayudar como modo de indicador visualizando los puntos de vista débiles percibidos por los colaboradores dentro del Programa.

1.4 Problema

1.4.1. Planteamiento del problema

Estadísticas de empresas especializadas, como por ejemplo Gartner, nos señalan que sólo en el orden del 20% de los proyectos se finaliza obteniendo el objetivo planteado, en el tiempo y con los recursos estimados. Esta problemática se da en todo tipo de proyectos, y está particularmente acentuada en aquellos tecnológicos. Según el último informe anual que realiza Standish Group, sólo en el área de Tecnologías de Información falló alrededor del 71% de éstos. El presupuesto se excedió en un 56% por término medio, mientras que el plazo fue sobrepasado en un 84% en promedio. Y la cantidad de dinero que se pierde en el mundo, como consecuencia de malos proyectos asciende a billones de dólares (US\$) (Revista Gerencia – Por que fracasan los proyectos en las organizaciones, por Adrian Anex M. (<http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=1275>)).

La Gestión de proyectos en nuestra región lleva una serie de dificultades que han de tenerse en cuenta. Los problemas más comunes y riesgos que podemos encontrar son: No existencia de unas normas de gestión del proyecto, falta desarrollar normas de que recojan la definición del proyecto, la planificación, mecanismos de gestión y ejecución de proyectos. Planificaciones no ajustadas a la realidad debido a estimaciones erróneas, movilidad de los recursos, insuficiencia de recursos tanto económicos como de personal, fecha prefijada y cambios de requisitos.

En el Programa Subsectorial de Irrigaciones, las principales causas que producen a los proyectos a declinarse es decir no se llegan a implementar, sobrepasan el presupuesto o no satisfacen con la atención de los interesados es por la Gestión de Integración el cual no se asigna un gerente de proyecto, debe de tener claramente un patrocinador, tener procedimientos claros con el fin de tener una documentación mínima del proyecto y tener un estándar de documento específico. Gestión del Alcance el cual los objetivos y resultados del alcance deben ser bien definidos, los cambios del proyecto a veces no son aprobados por el patrocinador y al final del proyecto se evalúan los resultados en relación al alcance. Gestión del Tiempo el cual se tiene un programa de actividades, pero no se cumple y se hace cuando se actualiza en el curso del proyecto y estos cambios no son de conocimiento del equipo del proyecto. Gestión de Costos, los proyectos cuentan casi siempre con un presupuesto ajustado y este debe ser supervisado en el transcurso del proyecto y las distorsiones detectadas no son tratadas a tiempo. Gestión de la Calidad el cual los objetivos y resultados deben ser bien definidos en relación a la calidad, los proyectos no son supervisados mediante indicadores de desempeño, no se puede evaluar los resultados de la calidad. Gestión de Recursos Humanos los profesionales que gestionan los proyectos deben de tener una formación en gestión de proyectos, aún falta el tema de gestión. Gestión de las Comunicaciones el programa de actividades debe ser de conocimiento del equipo de proyecto, el PSI no cuenta con un plan de comunicación efectivo. Gestión de Riesgos, no son identificados en la fase de planificación en la ejecución del proyecto.

El presente trabajo tratarà de describir los conocimientos de una guía que establece un criterio de buenas prácticas mediante la implementación de técnicas y herramientas que nos permitirán desarrollar y cumplir los procesos del desarrollo de la gestión de proyectos y aumentar el grado de éxito de los mismos proyectos, cumplir con los objetivos establecidos y desarrollar un grado de madurez en la gestión.

Problema general

¿Cual es la percepción de los colaboradores con respecto a la gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima 2017?

Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cual es la percepción de los colaboradores con respecto a la gestión de la integridad de la Gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima 2017?

Problema específico 2

¿Cual es la percepción de los colaboradores con respecto a la gestión del alcance de la Gestión de proyectos en en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima 2017?

Problema específico 3

¿Cual es la percepción de los colaboradores con respecto a la gestión del tiempo de la Gestión de Proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima 2017?

Problema específico 4

¿Cual es la percepción de los colaboradores con respecto a la gestión de costos de la Gestión de Proyectos en el en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima 2017?

Problema específico 5

¿Cual es la percepción de los colaboradores con respecto a la gestión de la calidad de la Gestión de Proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima 2017?

Problema específico 6

¿Cual es la percepción de los colaboradores con respecto a la gestión de los Recursos Humanos de la Gestión de Proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima 2017?

Problema específico 7

¿Cuál es la percepción de los colaboradores con respecto a la Gestión de las Comunicaciones, de la gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima 2017?

Problema específico 8

¿Cuál es la percepción de los colaboradores con respecto a la Gestión de Riesgos, de la gestión de proyectos en el en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima 2017?

1.5 Objetivos

Objetivo general

Describir cual es la percepción de los colaboradores con respecto a la gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima, 2017.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Describir cuál es la percepción de los colaboradores con respecto a la Gestión de la Integración, de la gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima, 2017.

Objetivo específico 2

Describir cuál es la percepción de los colaboradores con respecto a la Gestión del Alcance, de la gestión de proyectos en el en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima, 2017.

Objetivo específico 3

Describir cuál es la percepción de los colaboradores con respecto a la Gestión del Tiempo, de la gestión de proyectos en el en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima, 2017.

Objetivo específico 4

Describir cuál es la percepción de los colaboradores con respecto a la Gestión de Costos, de la gestión de proyectos en el en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima, 2017.

Objetivo específico 5

Describir cuál es la percepción de los colaboradores con respecto a la Gestión de la Calidad, de la gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima, 2017.

Objetivo específico 6

Describir cuál es la percepción de los colaboradores con respecto a la Gestión de los Recursos Humanos de la gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima, 2017.

Objetivo específico 7

Describir cuál es la percepción de los colaboradores con respecto a la Gestión de las Comunicaciones, de la gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima, 2017.

Objetivo específico 8

Describir cuál es la percepción de los colaboradores con respecto a la Gestión

de Riesgos, de la gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irigaciones, Lima, 2017.

II. Marco metodológico

2.1 Variable

Variable Gestión de Proyectos

La Unica variable de la investigación es Gestión de Proyectos.

Definición conceptual de la variable de gestión de proyectos

La gestión de proyectos es una disciplina de trabajo que se está instituyendo de forma generalizada en el entorno empresarial y consiste en la utilización de conocimientos, metodologías, técnicas y herramientas para la ilustración, planificación y realización de actividades con el objeto de innovar objetivos o ideas en realidades. De forma general, se puede considerar a la gestión de proyectos como una aproximación sistemática y estructurada a como las organizaciones formalizan sus actividades no recurrentes. (PMBOX, 2013).

Definición Operacional de la variable de gestión de proyectos

La gestión de proyectos también conocida como gerencia o administración de proyectos es la disciplina que da pautas e integra los procesos de planificar, facilitar, seguimiento, controlar, fortalecer, organizar talentos y administrar recursos, con el fin de culminar todo el trabajo requerido para desarrollar un proyecto y cumplir con el alcance, dentro de límites de tiempo, y costo definidos. Como resultado de este control es posible estar al tanto en todo momento qué problemas se producen y resolverlos o atenuarlos de manera inmediata. (Apolo y Bolaños, 2014).

2.2 Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de la variable Gestión de Proyectos

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Nivel	Rango
1.Integridad	Gerente de Proyectos, Patrocinador, Procedimientos claros, Estandares de documentos	1,2,3,4,		
2.Alcance	Objetivos y resultados en relacion al alcance, Control de cambios, Evaluación de resultados en relación al alcance	5,6,7		
3. Tiempo	Programa de actividades, Presupuesto	8,9,10	1, Nunca;	Deficiente [23; 38]
4.Costos	Presupuesto y Supervisión	11,12	2, Casi nunca;	
5.Calidad	Objetivos y resultados en relación a la calidad. lecciones aprehendidas Indicadores de desempeño. Evaluación de resultados en relación a la calidad	13,14,15,16,	3, A veces ;	Regular [38; 54>
			4 , Casi siempre;	
			5, Siempre	Eficiente [54; 69]
6.Recursos Humanos	Profesionales que gestionan proyectos	17,18		
7.Comunicación	Planes de Comunicación Acceso y Plan de comunicación	19,20,21		
8. Riesgos	Identificación de riesgos	22,23		

2.3 Método de la investigación

La investigación se realizó bajo el esquema Básica, la cual persigue crear la elaboración de un conjunto de conocimientos teóricos sin una aplicación práctica inmediata, si el trabajo de investigación está orientado a la generación de nuevo conocimiento científico, estos trabajos no tienen una aplicación práctica inmediata. Son más formales y persiguen las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes.

2.4 Tipo de Investigación

Investigación descriptiva: Se define cuando el investigador recoge los datos tal como ocurren en la realidad, sin modificarlos, empleando el método de la observación, lo que implica procesos de descripción o análisis e interpretación del fenómeno.

2.5 Diseño de la Investigación

El diseño de investigación es no experimental, descriptivo, porque no se va a manipular deliberadamente la variable, ya que tan solamente se va a observar el fenómeno tal como se presenta en su contexto natural, para analizarlos y describir la relación que existe entre la variable propuesta en un momento determinado. Hernández *et al.* (2014)

2.6 Población del estudio

La población de estudio correspondiente a la presente investigación, estuvo conformada por 131 colaboradores de la Dirección de Infraestructura de riego y de la Dirección de Gestión del Riego del PSI, personal técnico entre los 30 a 65 años de edad, este se realizó entre el 15 al 30 de mayo, 2017, según muestra la tabla 3

Tabla 3

Población de Estudio

Años	Total colaboradores
De 30 a 40	15
De 41 a 50	39
De 51 a 60	63
De 61 a más	14
Total	131

Fuente: Likert (1969) citado por Vásquez (2015)

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para recoger los datos de la variable Gestión de proyectos, se utilizó la técnica de la encuesta. Dicha información será procesada por el programa estadístico SPSS.

Instrumentos

El instrumento utilizado para recoger datos de la variable Gestión de Proyectos fue un cuestionario.

Instrumento : Gestión de Proyectos

Nombre : Cuestionario de Gestión de Proyectos

Autor	: PMBOK (2013), adaptado por Terribili, Bortoleto, Laura (2015).
Objetivo	: Evaluar e identificar Gestión de Proyectos
Lugar	: Lima
Forma	: Directa
Duración	: 10 minutos
Descripción	: Este instrumento es un cuestionario de aplicación Individual a colaboradores del área de Gestión del Riego y de Infraestructura de Riego, del Programa Subsectorial de Irrigaciones de 23 ítems de respuesta múltiple, bajo la escala Likert.
Escala de Medición	: El encuestado le asignará el puntaje a cada ítem de acuerdo a su propia percepción, según lo establece la tabla 4.

El cuestionario es aplicado a los colaboradores de las áreas de proyectos de infraestructura de riego y de gestión del riego, para recoger información respecto a la gestión de proyectos, del Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima, 2017; tiene la siguiente escala de medición, según la tabla 4.

Tabla 4

Escala de medición: Variable Gestión de Proyectos

Nivel	Puntaje
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Fuente: Rufino Moya (2010) citado por Vásquez (2015)

El cuestionario aplicado a los colaboradores del Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima, 2017, de las áreas técnicas, para recoger información respecto a la gestión de proyectos 2017, tienen las siguientes dimensiones y sus respectivos indicadores, según muestra la tabla 5.

Tabla 5

Variables, dimensiones e indicadores: Variable Gestión de Proyectos

Variable	Dimensiones	Indicadores
Variable (X): Gestión de Proyectos	I. Gestión de la integración	1. Gerente de Proyecto 2. Patrocinador 3. Procedimientos claros 4. Estándares de documentos
	II. Gestión del Alcance	5. Objetivos y resultados en relación al alcance 6. Control de cambios 7. Evaluación de resultados en relación al alcance
	III. Gestión del Tiempo	8. Programa de Actividades 9. Presupuesto
	IV. Gestión de Costos	10. Presupuesto 11. Supervisión
	V. Gestión de la Calidad	12. Objetivos y resultados en relación a la calidad. 13. Lecciones aprendidas 14. Indicadores de desempeño 15. Evaluación de resultados en relación a la calidad
	VI. Gestión de los Recursos Humanos	16. Profesionales que gestionan proyecto
	VII. Gestión de la comunicación	17. Planes de Comunicación 18. Acceso al plan de comunicación
	VIII. Gestión de Riesgos	19. Identificación de riesgos

Fuente: Terribilli, Bortoleto, Laura (2015)

Proceso de Baremación

Se realiza el proceso de baremación referente a la variable gestión de proyectos que consta de 23 ítems, según muestra la tabla

Máximo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)

Máximo puntaje = (3x 23) = 69

Mínimo puntaje = (valor de la escala x total de ítems)

Mínimo puntaje = (1 x 23) = 23

Rango R = 69 - 23 = 46

Amplitud A = (46 / 3) = 15

Primer Intervalo [Mínimo puntaje; Mínimo puntaje + Amplitud>

Primer Intervalo [23; 38 >

Segundo Intervalo [38; 54>

Tercer intervalo [54; 69>

Tabla 6

Niveles de Gestión de Proyectos

Nivel	Rango
a) Deficiente	[23 ; 38]
b) Regular	[38; 54>
c) Eficiente	[54 ; 69>

Fuente: Rufino Moya (2010) citado por Vásquez (2015)

En forma análoga, se realiza el proceso de Baremación para las dimensiones de la variable Gestión de Proyectos, según muestra la tabla 7

Tabla 7

Niveles de las dimensiones de la variable (X) Gestión de Proyectos

	Dimensión							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Cantidad de Ítems	4	3	3	2	4	2	3	2
Puntaje Máximo	12	9	9	6	12	6	9	6
Puntaje Mínimo	4	3	3	2	4	2	3	2
Rango	8	6	6	4	8	4	6	4
Amplitud A	3	2	2	1	3	1	2	1

Fuente: Hernández (2014) / Adaptado por el Investigador

El consolidado de los niveles correspondiente a las dimensiones de la variable (X) Gestión de Proyectos, se muestra en la tabla 8.

Tabla 8

Consolidado de Niveles de las dimensiones de la variable Gestión de Proyectos

Indices	Dimen 1	Dimen 2	Dimen 3	Dimensi 4	Dimensi 5	Dimensi 6	Dimensi 7	Dimensiòn 8
a) Deficiente	[4; 7]	[3 ;5]	[3 ;5]	[2 ; 3]	[4; 7]	[2 ; 3]	[3 ;5]	[2 ; 3]
b) Regular	[7;10>	[5;7>	[5; 7>	[3; 4>	[7;10>	[3; 4>	[5; 7>	[3; 4>
c)Eficiente	[10;13>	[7;9>	[7 ; 9>	[4 ; 5>	[10 ;13>	[4 ; 5>	[7 ; 9>	[4 ; 5>

Fuente: Rufino Moya (2010) citado por Vásquez (2015)

Validación a través de juicio de expertos

La validez del instrumento para la Variable: Gestión de Proyectos, está dado por PMBOK, ambos instrumentos fueron adaptados por la investigadora (2017), dicha adaptación fue validado a través de 3 expertos, según se detalla en la tabla 9.

Tabla 9

Expertos validadores de los instrumentos

Experto	Especialidad
Mgtr. Willian Sebastian Flores Sotelo	Gestión Económica Empresarial
Mgtr.Santiago Gallardo Morales	Docencia e Investigación Universitaria
Mgtr.Lidia Romero Vela Soria	Metodogia de la Investigación

Fuente: Elaboración propia del investigador

Para la validez de los instrumentos, se utilizaron criterios, según muestra la tabla 10. La validez del instrumento, se conceptúa como: mide lo que debe medir, es decir debe estar orientada a la variable o tema de investigación (Hernández, et al. 2010).

Tabla 10

Criterios de evaluación por expertos

criterios de evaluación							
Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítems		relación entre el ítems y la opción de respuesta	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO

Fuente: Hernández (2014)

Confiabilidad de los datos de los Instrumentos

La consistencia interna de los datos del cuestionario aplicado para medir la variable Gestión de Proyectos, fue estimado mediante el estadístico de fiabilidad “Alfa de Cronbach” para cada uno de sus estilos, siendo el valor de 0.867 para los 4 ítems relacionados con la integridad y la calidad; 0.855 para los 3 ítems relacionados con el alcance, el tiempo y las comunicaciones y de 0.840 para los 2 ítems correspondientes con a los costo, recursos humanos y riesgos, lo cual representa una confiabilidad alta, según muestra la tabla 11.

Tabla 11

Alfa de Cronbach: Variable (X) Gestión de Proyectos

Dimensiones	Alfa de Cronbach	Número de ítems
Integración	0.867	4
Alcance	0.855	3
Tiempo	0.855	3
Costos	0.840	2
Calidad	0.865	4
Recursos Humanos	0.840	2
Comunicaciones	0.855	3
Riesgos	0.840	2

Fuente: Cuestionario aplicados a los colaboradores del PSI 2017

2.8 Métodos de análisis de datos

El método para el análisis de datos está basado en la aplicación de los instrumentos de medición, los instrumentos fueron filtrados por el juicio de 3 expertos y la confiabilidad de los datos internos de los instrumentos, se determinó mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach.

Luego se elaboró la base de datos para la variable con los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de medición para luego ser procesados mediante el análisis descriptivo e inferencial usando el programa SPSS y el Excel 2010.

Las conclusiones se formularon teniendo en cuenta la discusión de los resultados en relación a los planteamientos del problema, objetivos, marco teórico, con la finalidad de dar respuesta a las interrogantes expuestas en dicho estudio.

2.9 Aspectos éticos

De acuerdo a las características de la investigación se consideró los aspectos éticos que son fundamentales, debido que se trabajó con profesionales; por lo tanto, la investigación contó con la autorización correspondiente de la dirección ejecutiva de la institución y la participación voluntaria de cada especialista del PSI. Asimismo, se mantiene el anonimato de cada participante y el respeto hacia el evaluado en todo momento antes, durante y después del proceso; protegiendo los datos recogidos sin conceptuar la información obtenida.

III. Resultados

3.1 Descripción de resultados

3.1.1 Resultados descriptivos de la gestión de proyectos

Tabla 12

Niveles de gestión de proyectos

Niveles de la Gestión de Proyectos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	15	10.5%	10.5%	10.5%
	Regular	65	50.0%	50.0%	60.5%
	Eficiente	51	39.5%	39.5%	100.0%
	Total	131	100.0%	100.0%	

Fuente. Elaborado por el Investigador

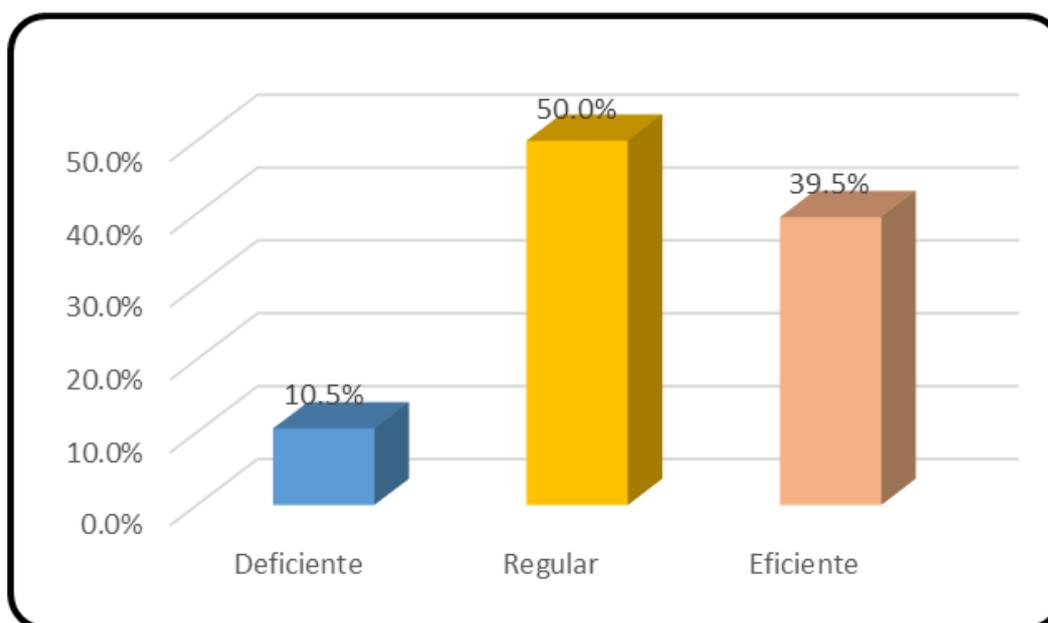


Figura 1: Niveles de Gestión de proyectos. Elaborado por el investigador

Interpretación

La tabla 12 y figura 1, relacionadas de la gestión de proyectos se observa que la mayoría de los colaboradores, 65 de ellos presenta un nivel "Regular" (50.0%), 51 colaboradores presenta un nivel "Eficiente" (39.5%) y 15 colaboradores presenta un nivel de "Deficiente" (10.50%). Se concluye que el nivel predominante de la gestión de proyectos, en la muestra es el "Regular".

Dimensión 1: Gestión de la Integración

Tabla 13

Descripción de niveles de gestión de la integración

Niveles de Gestión de la Integración de la Gestión de Proyectos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	13	9.93%	9.93%	9.93%
	Regular	37	28.24%	28.24%	38.17%
	Eficiente	81	61.83%	61.83%	100.00%
	Total	131	100.00%	100.0	

Fuente. Elaborado por el Investigador

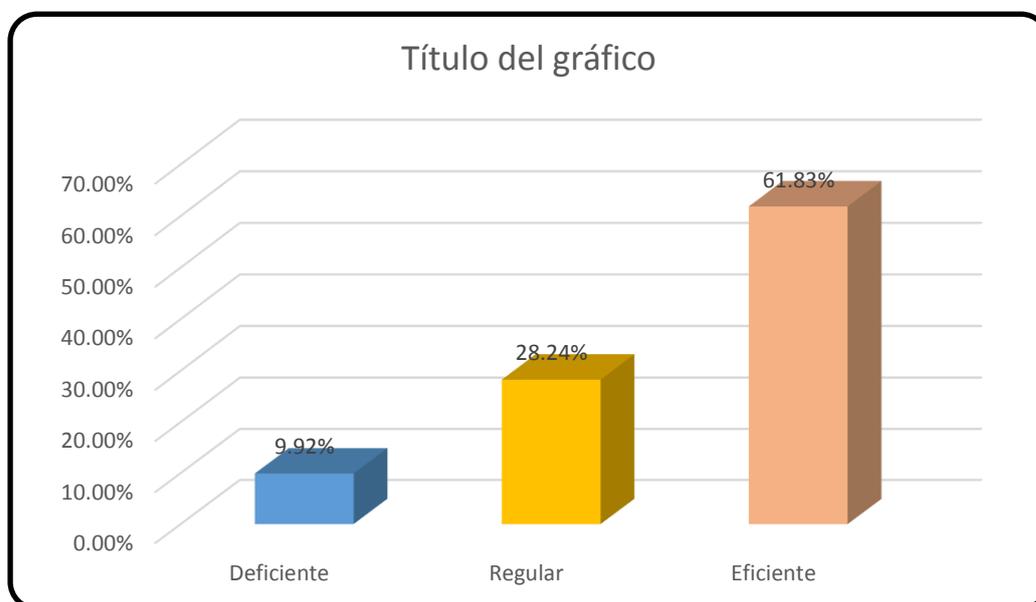


Figura 2: Niveles de Gestión de la integración

Interpretación

En la tabla 13 y figura 2, el 9.9% de los colaboradores de las áreas técnicas administrativas del Programa Subsectorial de Irrigaciones Lima 2017, considera la gestión de la integridad en un nivel deficiente, el 28.2% en nivel regular, mientras que el 61.8% manifiesta que la gestión de la integración se encuentra en nivel eficiente.

Dimensiòn 2: Gestion del alcance

Tabla 14

Descripcion de niveles de gestion del alcance

Niveles de Gestión del Alcance de la Gestión de Proyectos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	0	0.0%	0.00%	0.00%
	Regular	45	34.40%	34.40%	34.40%
	Eficiente	86	65.60%	65.60%	100.00%
	Total	131	100.00%	100.00%	

Fuente. Elaborado por el Investigador

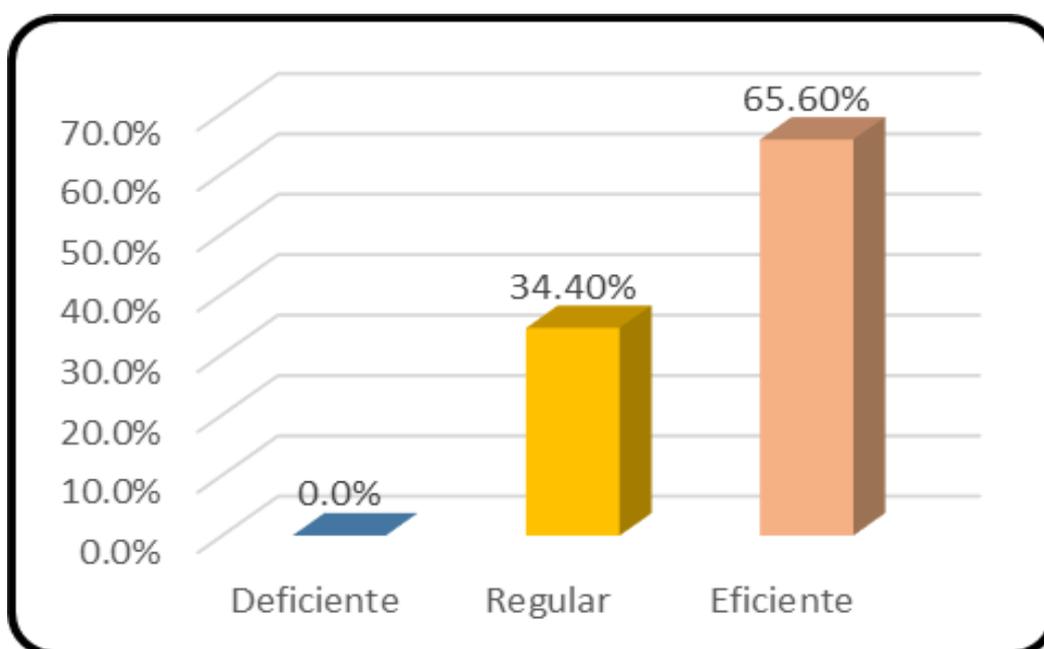


Figura 3: Niveles de Gestión del Alcance

Interpretaciòn

La tabla 14 y figura 3, el 34.40% de los colaboradores de las áreas técnicas y administrativas del Programa Subsectorial de Irrigaciones Lima 2017, considera la gestión del alcance en un nivel regular, mientras que el 65.6% manifiesta que la gestión del alcance se encuentra en nivel eficiente.

Dimensiòn 3: Gestion del tiempo

Tabla 15

Descripcion de niveles de gestion del tiempo

Niveles de Gestión del Tiempo de la Gestión de Proyectos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	26	20.00%	20.00%	20.00%
	Regular	45	34.40%	34.40%	54.40%
	Eficiente	60	45.60%	45.60%	100.00%
	Total	131	100.00%	100.00%	

Fuente: Elaborado por el Investigador

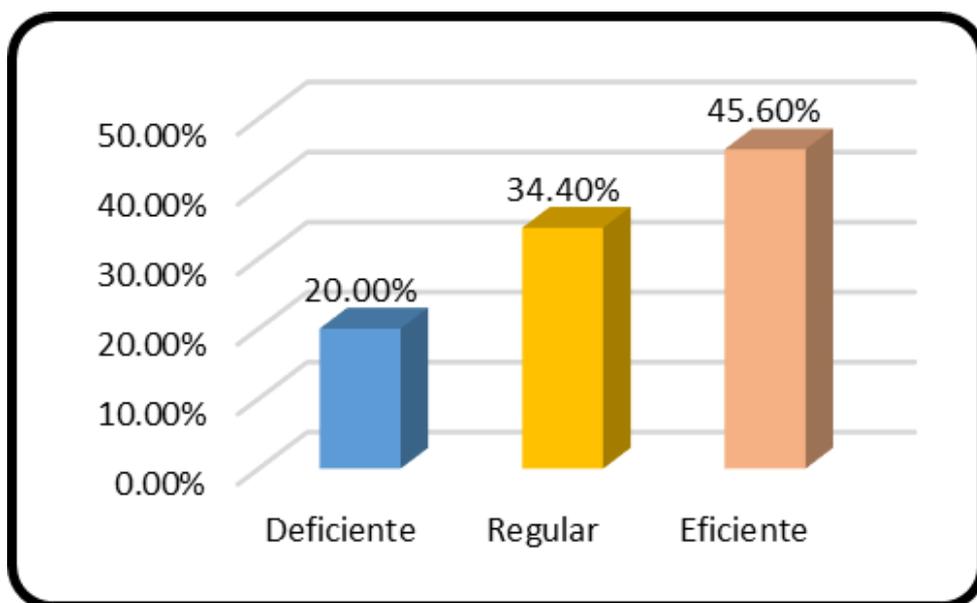


Figura 4: Niveles de Gestión del tiempo

Interpretaciòn

La tabla 15 y figura 4, el 20.0% de los colaboradores de las áreas técnicas y administrativas del Programa Subsectorial de Irrigaciones Lima 2017, considera la gestión del tiempo en un nivel deficiente, el 34.40% en nivel regular, mientras que el 45.6% manifiesta que la gestión del tiempo se encuentra en nivel eficiente. Cabe decir que la gestión del tiempo incluye los procesos necesarios para verificar que el proyecto termine dentro del plazo programado.

Dimensiòn 4: Gestion de los costos

Tabla 16

Descripcion de niveles de gestion de los costos

Niveles de Gestión de los Costos de la Gestión de Proyectos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	0	0.0%	0.0%	0.0%
	Regular	34	26.00%	26.00%	26.00%
	Eficiente	97	74.00%	74.00%	100.00%
	Total	131	100.00%	100.00%	

Fuente. Elaborado por el Investigador

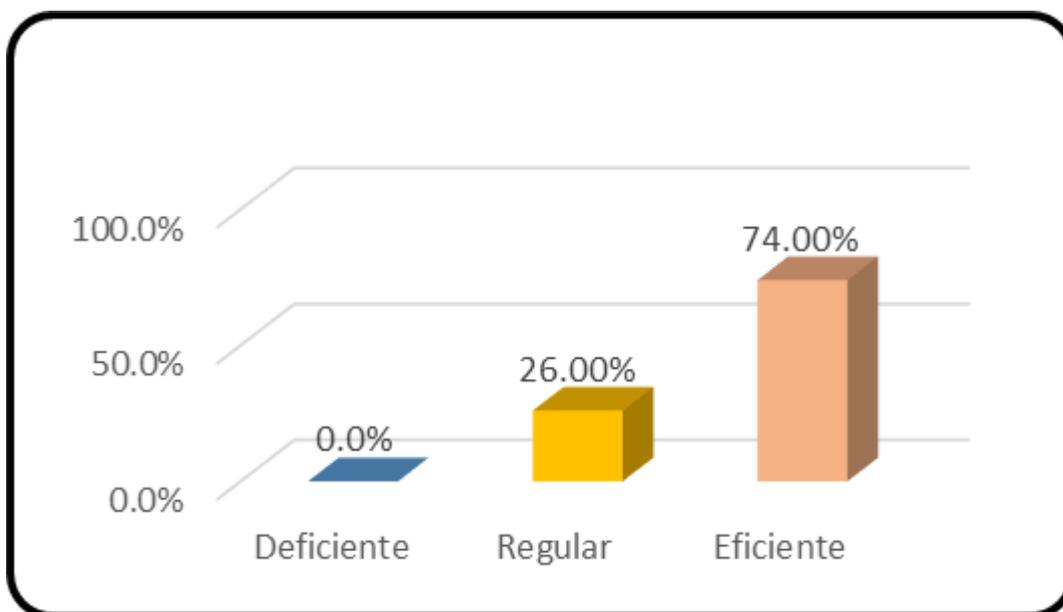


Figura 5: Niveles de Gestión de los costos

Interpretaciòn

La tabla 16 y figura 5, el 26% de los colaboradores de las áreas técnicas y administrativas del Programa Subsectorial de Irrigaciones Lima 2017, considera la gestión de costos en un nivel regular, mientras que el 74% manifiesta que la gestión de costos se encuentra en nivel eficiente.

Dimensiòn 5: Gestion de la calidad

Tabla 17

Descripcion de niveles de gestion de la calidad

Niveles de Gestión de la Calidad de la Gestión de Proyectos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	13	9.90%	9.90%	9.90%
	Regular	73	55.70%	55.70%	65.60%
	Eficiente	45	34.40%	34.40%	100.00%
	Total	131	100.00%	100.00%	

Fuente. Elaborado por el Investigador

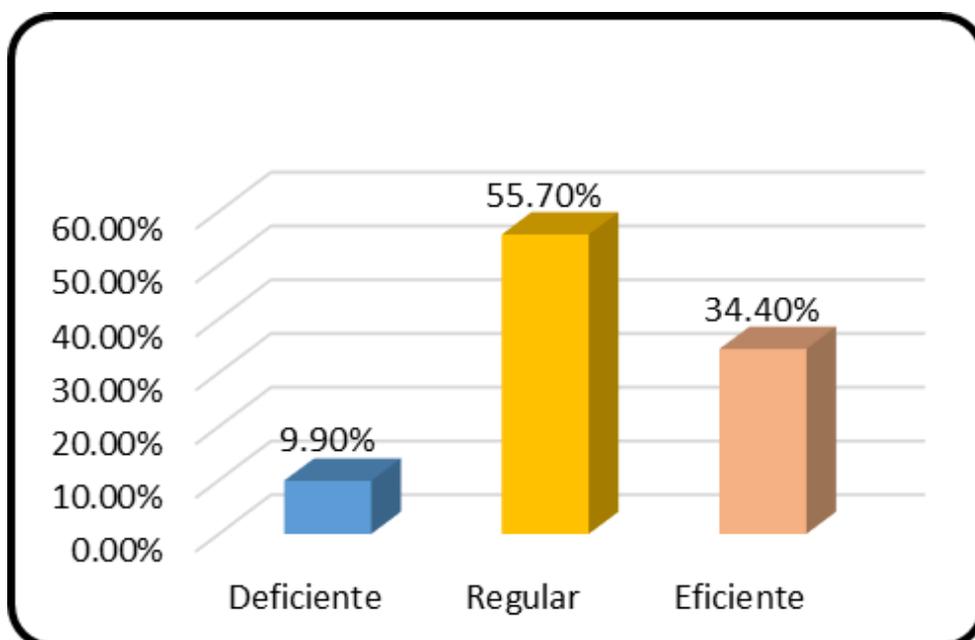


Figura 6: Niveles de Gestión de la calidad

Interpretaciòn

La tabla 17 y figura 6, el 9.9% de los colaboradores de las áreas técnicas y administrativas del Programa Subsectorial de Irrigaciones Lima 2017, considera la gestión de la calidad en un nivel deficiente, el 55.7% en nivel regular, mientras que el 34.4% manifiesta que la gestión de la calidad se encuentra en nivel eficiente.

Dimensiòn 6: Gestion de los Recursos Humanos

Tabla 18

Descripcion de niveles de gestion de los recursos humanos

Niveles del Gestión de los Recurso Humanos de la Gestión de Proyectos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	0	0.00%	0.00%	0.00%
	Regular	42	32.10%	32.10%	32.10%
	Eficiente	89	67.90%	67.90%	100.00%
	Total	131	100.00%	100.00%	

Fuente. Elaborado por el Investigador

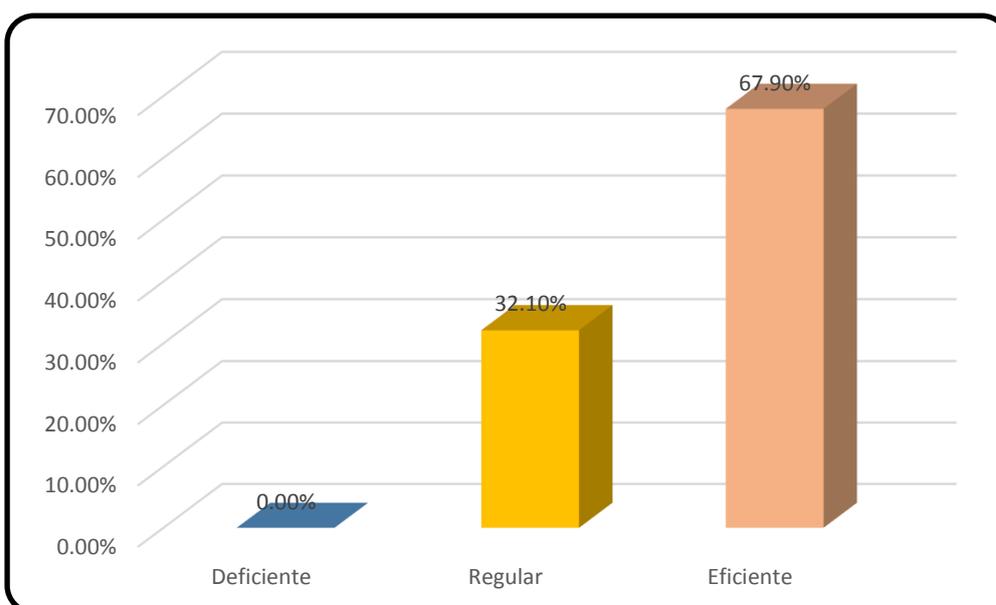


Figura 7: Niveles de Gestión de los recursos humanos

Interpretación

La tabla 18 y figura 7, el 32.1% de los colaboradores de las áreas técnicas administrativas del Programa Subsectorial de Irrigaciones Lima 2017, considera la gestión de los recursos humanos en un nivel regular, mientras que el 67.9% manifiesta que la gestión de los recursos humanos se encuentra en nivel eficiente.

Dimensión 7: Gestión de las comunicaciones

Tabla 19

Descripción de niveles de gestión de las comunicaciones.

Niveles de Gestión de las Comunicaciones de la Gestión de Proyectos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	66	50.40%	50.40%	50.40%
	Regular	65	49.60%	49.60%	100.00%
	Eficiente	0	0.00%	0.00%	
	Total	131	100.00%	100.00%	

Fuente. Elaborado por el Investigador

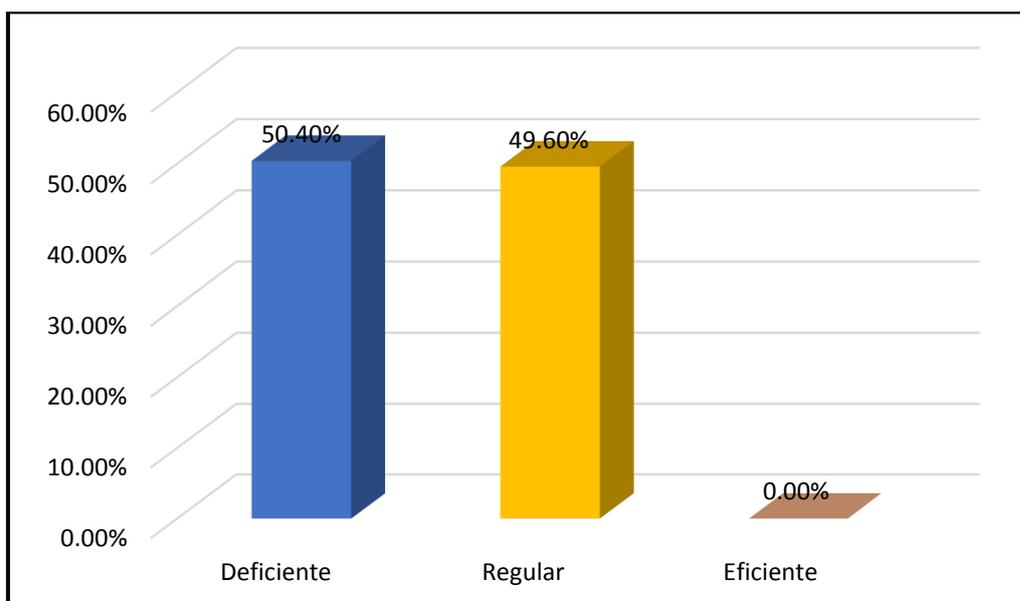


Figura 8: Niveles de Gestión de las comunicaciones

Interpretación

La tabla 19 y figura 8, el 50.4% de los colaboradores de las áreas técnicas y administrativas del Programa Subsectorial de Irrigaciones Lima 2017, considera la gestión de las comunicaciones en un nivel deficiente, mientras que el 49.6% manifiesta que la gestión de las comunicaciones se encuentra en nivel regular.

Dimensión 8: Gestión de riesgos

Tabla 20

Descripción de niveles de gestión de riesgos

Niveles de la Gestión de Riesgos de la Gestión de Proyectos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	5	3.80%	3.80%	3.80%
	Regular	107	81.70%	81.70%	85.50%
	Eficiente	19	14.50%	14.50%	100.00%
	Total	131	100.00%	100.00%	

Fuente. Elaborado por el Investigador

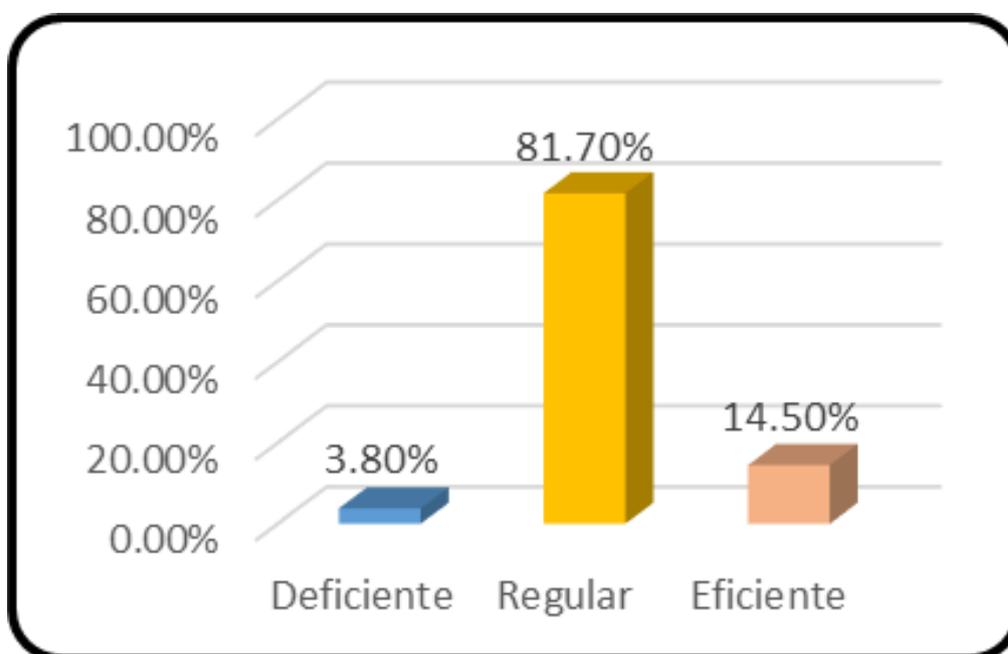


Figura 9: Niveles de Gestión de riesgos

Interpretación

La tabla 20 y figura 9, el 3.8% de los colaboradores de las áreas técnicas administrativas del Programa Subsectorial de Irrigaciones Lima 2017, considera la gestión de riesgos en un nivel deficiente, el 14.5% en nivel eficiente, mientras que el 81.7% manifiesta que la gestión de riesgos se encuentra en nivel regular. El cuadro nos muestra que esta área está en el proceso de desarrollo y en alcanzar un nivel eficiente en la gestión de los riesgos, hay procesos definidos que se están poniendo en práctica según la metodología desarrollada.

Descripción de los niveles de la gestión de proyectos en dimensiones agrupadas

Tabla 21

Descripción de niveles de gestión de proyectos en dimensiones agrupadas

	Integridad	Alcance	Tiempo	Costos	Calidad	Recursos Humanos	Comunicaciones	Riesgos
Deficiente	9.99%	0.00%	20.00%	0.00%	9.90%	0.00%	50.40%	3.80%
Regular	28.24%	34.40%	34.40%	26.60%	55.70%	32.10%	49.60%	81.70%
Eficiente	61.80%	65.60%	45.60%	74.00%	34.40%	67.90%	0.00%	14.50%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente. Elaborado por el Investigador

Interpretación

La tabla 21 y figura 10 relacionadas con los niveles de gestión de proyectos, se

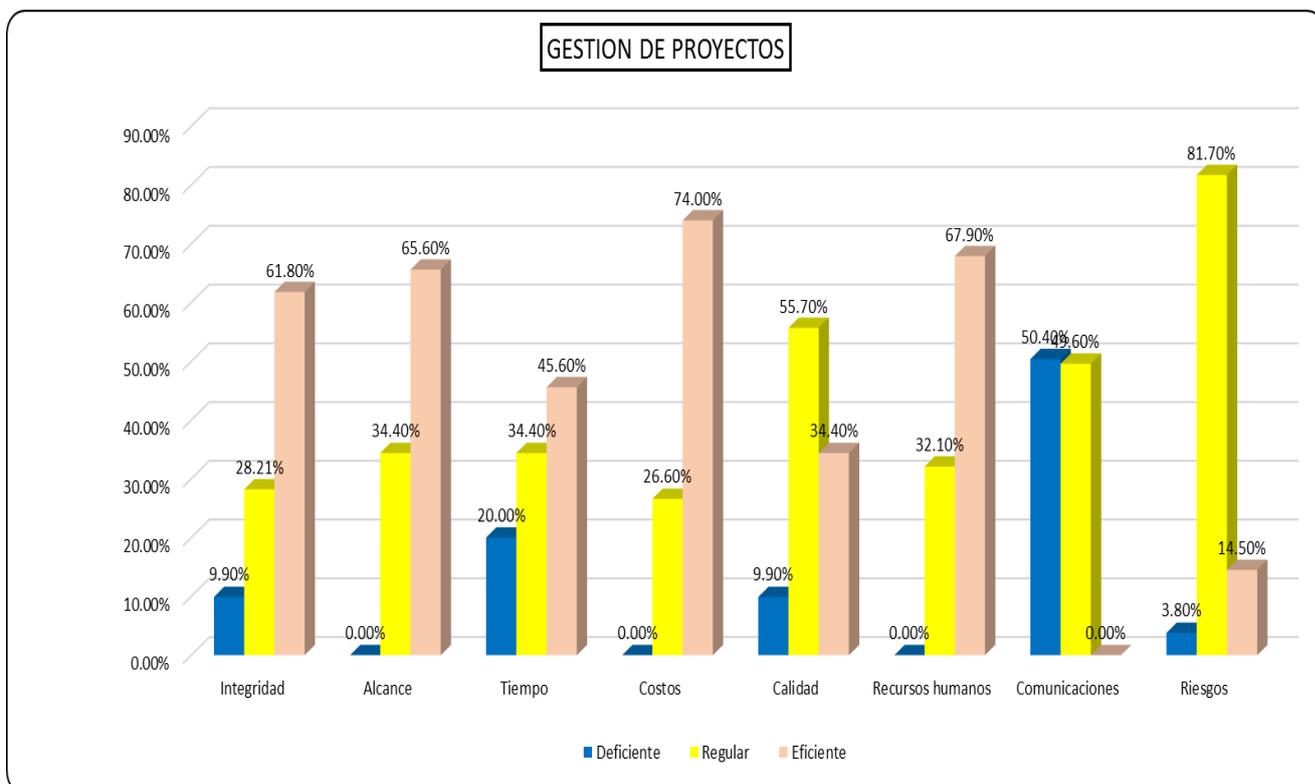


Figura 10: Niveles de Gestión de los riesgos

observa que en la dimensión de gestión de riesgos la gran mayoría de los colaboradores (107) de ellos presenta un nivel "Regular" (81.70%). En las dimensiones de Comunicaciones la gran mayoría de los colaboradores (66) de ellos presenta un nivel "Deficiente", al igual que el tiempo la gran mayoría de los colaboradores (14) de ellos presenta un nivel "Regular" (70%), en cuanto a la calidad el 49.50 %, la gran mayoría de los colaboradores presenta el nivel "Regular" Esto nos indica que el predominante de la muestra es la gestión de las comunicaciones esta fallando en cuanto a la gestión de la comunicaciones , seguido con la gestión de la calidad .

IV. Discusión

Después del análisis descriptivo realizado, en lo que respecta a la variable denominada Gestión de Proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones Lima 2017, que involucra a gestión de la integración gestión del alcance, gestión del tiempo, gestión de costos, gestión de la calidad, gestión de los recursos humanos, gestión comunicaciones, gestión de riesgos, se presenta los siguientes resultados:

En la gestión de la integridad, el 9.9%, presenta un nivel deficiente, el 28.2% en nivel regular, mientras que el 61.8% manifiesta que la gestión de la integridad se encuentra en nivel eficiente de la gestión de proyectos.

La gestión del alcance se observa que, el 38.2% de los profesionales de del Programa Subsectorial de Irrigaciones Lima 2017, considera la gestión del alcance en un nivel deficiente, mientras que el 61.8% manifiesta que la gestión del alcance se encuentra en nivel regular de la gestión de proyectos.

En la gestión del tiempo se observa que el 20% de los profesionales del PSI presentan un nivel “*Deficiente*”, el 34.40% , presentan un nivel “*Regular*” y el 45.60% presentan un nivel “*Eficiente*” de la gestión de proyectos.

La gestión de los costos se observa que el 26% de los profesionales del PSI presentan un nivel “regular”, y el 74.40% presentan un nivel “Eficiente”, con respecto a la gestión de proyectos.

Con respecto a la gestión de la calidad se observa que el 9.90 % de los profesionales del PSI presentan un nivel “*Deficiente*”, el 55.70% de los colaboradores del PSI, presentan un nivel “*Regular*” y el 34.40 % presentan un nivel “*Eficiente*” con respecto a la gestión de proyectos.

Con respecto a la gestión de los recursos humanos, se observa que el 32.10% de los profesionales del PSI presentan un nivel “Regular”, y el 67.90% presentan un nivel “Eficiente”, con respecto a la gestión de proyectos.

La gestión de las comunicaciones, se observa que el 50.40% de los profesionales del PSI presentan un nivel “Deficiente”, y el 49.60% presentan un nivel “Regular”, con respecto a la gestión de proyectos.

En la gestión del riesgos se observa que el 3.80 % de los profesionales del PSI presentan un nivel “Deficiente”, el 81.70% presentan un nivel “Regular” y el 34.40 % presentan un nivel “Eficiente” con respecto a la gestión de proyectos.

Estos resultados coinciden con la investigación de Duran (2012), en la cual menciona que el principal problema de la fase de ejecución de proyectos, son los retrasos de tiempo en la entrega de la obra debido principalmente que las Unidades Ejecutoras no poseen una cultura de gestión de riesgos, la cual no le permite dar respuesta de manera estratégica a los riesgos que afectarían a las actividades sensiblemente vulnerables a factores exógenos y endógenos.

También Bastidas (2016), menciona que existen desvío de costos y tiempo en la gestión de los proyectos; y Tovar (2012) menciona que falta una metodología de orientación de proyectos y se debe de aplicar las mejores prácticas en la gestión de proyectos.

Como se puede apreciar los resultados de la presente investigación son similares a los resultados de las investigaciones citados en los antecedentes, es decir, que la gestión de proyectos de los colaboradores del PSI, resultados de la gestión de proyectos concretas como la gestión de integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones y riesgos, no se están manejando adecuadamente..

V. Conclusiones

De acuerdo con los resultados del presente trabajo de investigación, se puede observar que más del 50% de los colaboradores, manifestaron que el nivel que predomina en la gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones es regular. Lo cual demuestra que se encuentra en proceso de madurez porque en las áreas de conocimiento involucradas en la gestión de proyectos se ha obtenido un nivel regular y en muy pocas se ha superado el 50% de eficiente.

La integración, el tiempo, las comunicaciones y los riesgos se consideran, a menudo, como criterios de éxito de los proyectos ya que, en última instancia, son estas las variables que determinan si un proyecto es exitoso o no, es por ello que se debe mejorar estos criterios.

De acuerdo a los objetivos planteados se evidencian las siguientes conclusiones:

Primera : Se ha observado que la gestión de la integración en los proyectos, que consta en integrar todas las áreas del conocimiento de la gestión de proyectos y manejar todas las interdependencias entre ellas, en las áreas técnicas, del Programa Subsectorial de Irrigaciones Lima 2017, alcanza un nivel de eficiente del 61.80 %, lo que nos demuestra que la gestión de la integración se realiza de manera constante, es decir realiza, define y actualiza con regularidad los proyectos, y la revisión de avance se realiza de manera adecuada, seguido de un nivel regular del 28.24%..

Segunda: Con respecto se ha observado que la gestión del alcance en los proyectos, que comprende los procesos para asegurar, que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, con el fin de ser completado con éxito y controlar, aquello que se incluye y lo que no incluye, en las áreas técnicas, del Programa Subsectorial de Irrigaciones Lima 2017, alcanza un nivel eficiente 65.60%, los alcances y objetivos se definen con regularidad, en los planes de proyectos y el proceso de evaluar, aprobar y controlar los cambios en los proyectos se realizan de manera constante, seguido de un nivel regular del 34.40 %.

Tercera: Se ha observado que la gestión del tiempo en los proyectos, que incluye los procesos necesarios para administrar la elaboración y ejecución del

proyecto, en un plazo determinado, las áreas técnicas del Programa Subsectorial de Irrigaciones Lima 2017, se tiene que el 20.0% de los profesionales, no ejecutan los procesos de gestión regularmente, aunque el 34.40% si lo hace en forma limitada, mientras que el 45.6%, de los colaboradores si lo realizan, tiene en cuenta el cronograma, muestran las tareas requeridas para complementar los entregables, todos los proyectos deben de contar el cronograma definido, que forma parte del mismo.

Cuarta: Se ha observado que la gestión de costos en los proyectos, que comprende los procesos requeridos para estimar, presupuestar y controlar los costos, a fin de que los proyectos se concreten dentro de los plazos aprobados en el Programa Subsectorial de Irrigaciones Lima 2017, alcanza un nivel de eficiencia del 74%, esto demuestra que los proyectos se basan en sus elementos y se relacionan con las tareas del plan del proyecto, por lo que estos proyectos son monitoreados y su cumplimiento se controlan eficientemente, seguido de un nivel regular del 26 %.

Quinta: Se ha observado que la gestión de la calidad en los proyectos, que comprende los métodos y actividades necesarias para determinar las responsabilidades, objetivos y políticas de calidad, con el propósito de que los proyectos satisfagan las necesidades, para lo que fue admitido, en el Programa Subsectorial de Irrigaciones Lima 2017, alcanza un 55.70% de nivel regular, las exigencias de la calidad están definidos en los planes de los proyectos, lo cual las revisiones se realizan ocasionalmente, o se toman limitadas medidas para ordenar los desvíos de los proyectos, mientras se tiene un nivel de eficiente de 34.40 %, y diecinueve de 9.90%.

Sexta: Se ha observado que la gestión de los recursos humanos en los proyectos, se ha oque incluyen los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo de trabajo, en el Programa Subsectorial de Irrigaciones Lima

2017, alcanzan el 67.90%, un nivel eficiente, es decir para los profesionales en las áreas de proyectos, están claramente identificados, y son asignados de acuerdo a sus conocimientos y habilidades que se requieren para el desarrollo y avance de los proyectos, así mismo se controla y monitorea su cumplimiento, mientras que hay un nivel regular del 32.10% .

Setima: Se ha observado que la gestión de las comunicaciones en los proyectos, que comprende los procesos para asegurar que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento y disposición final de la información del proyecto sean las adecuadas y oportunas, tiene un nivel deficiente 50.4%, es decir que para los profesionales de las áreas técnicas del Programa Subsectorial de Irrigaciones Lima 2017, es decir no se hace uso de la gestión de comunicaciones, ni se cuentan con un plan de la misma, la comunicación no fluye entre las áreas, y es limitada entre todos los participantes.

Octava: Se ha observado que la gestión de riesgos en los proyectos, este se encuentra en un 81.70% con un nivel regular, es decir para los profesionales del Programa Subsectorial de Irrigaciones Lima 2017, manifiestan que se cumple parcialmente con el plan de riesgos desarrollado, por lo tanto los procesos relacionados con la identificación, análisis y respuestas para mitigar, enfrentar los riesgos, así como el seguimiento y control dentro de los proyectos, no es tan eficiente.

VI. Recomendaciones

Para mejorar la gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, del MINAGRI

Para mejorar la gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, se plantea la implementación y/o re-estructuración de la oficina de Gestión de Proyectos, así como también aplicar la metodología de gestión de proyectos en las áreas técnicas, fortalecer las capacidades a los técnicos y profesionales, a fin de cumplir con lo establecido en las normas vigentes. Se recomienda la necesidad de gestionar los proyectos con una visión amplia a lo largo de todas sus fases, donde el aspecto técnico y de la gestión, vayan de manera conjunta para lograr las metas del PSI, ya que plantear adecuadamente la gestión del proyecto posibilitará una mayor eficiencia y optimización de los recursos existentes. Es necesario el diseño de un manual, como herramienta de apoyo para aplicar las mejores prácticas en la gestión de proyectos.

Primero: La gestión de la integración se encuentra en un nivel eficiente, pero se puede mejorar, hay que tener en cuenta que existe un nivel deficiente que se puede ir trabajando para ir cerrando las brechas, lo mismo que al nivel de regular, esto se puede ir trabajando en base a las lecciones aprendidas de los proyectos ya ejecutados.

Segundo: La gestión del alcance, se debe elaborar instrumentos de calidad que pueden construir criterios que mejoren el desempeño en los puntos donde existan debilidades para el mejoramiento continuo.

Tercero: La planificación es el primer pilar de la gestión del tiempo, es por ello que se recomienda cumplir con planificar las actividades, acciones y tareas para alcanzar las metas programadas. La gestión del tiempo orientar al Programa Subsectorial de Irrigaciones en el logro de su meta de una mejora continua de forma eficaz, eficiente y efectiva.

Cuarta: Con relación a la gestión de los costos se recomienda la necesidad de gestionar los proyectos con una visión amplia a lo largo de todas sus

fases, donde el aspecto técnico y de gestión, vayan de manera conjunta para lograr las metas del PSI. Fortalecer las capacidades, habilidades, conocimientos en gestión de costos de proyectos y programas, a los colaboradores del PSI, para una gestión adecuada de los costos, o en caso que no estén disponibles estas capacidades, tener la disposición de desarrollarlas y aplicarlas.

Quinta: Evaluar en forma periódica el avance de los proyectos, para asegurar que satisfaga los estándares de calidad pre establecidos, desarrollando además el control de la calidad, monitoreando los resultados del proyecto y determinar si están cumpliendo con los estándares de calidad y se identifican las alternativas necesarias para eliminar el desarrollo insatisfactorio.

Es necesario adecuar el plan de calidad en función a la política de calidad del PSI, la que debe incluir los propósitos y objetivos generales para la calidad que se quiere alcanzar, si no existe una política de calidad predeterminada, el equipo de trabajo debe desarrollarla.

Sexta: Con respecto a la gestión de los recursos humanos, se debe seguir fortaleciendo e incrementando las capacidades de los profesionales de las áreas técnicas del PSI, en otros temas como liderazgo, manejo de conflictos, comunicación, negociación, motivación, seguridad laboral, trabajo en equipo, invierte .pe., además se debe incluir los procesos necesarios para asegurar que las capacidades de las personas involucradas en el proyecto se utilicen de manera eficiente, para incrementar las capacidades y los logros del proyecto.

Septima: En cuanto a la gestión de las comunicaciones, se debe implementar un plan de comunicaciones , que es un documento del proyecto que surge como resultado del proceso de planificación de las comunicaciones. La gestión de las comunicaciones es el vínculo crítico entre las personas, las ideas y la información necesaria para el éxito del proyecto. Cada una de las personas involucradas en el

proyecto debe estar en condiciones de enviar y recibir información de manera eficiente.

Octava: Con respecto a la gestión de riesgos, se debe de elaborar, implementar y definir los procesos relacionados con la identificación, análisis y planificación de respuestas para coberturas, mitigar o enfrentar los riesgos, así como realizar su seguimiento y control dentro de los proyectos, con el propósito de realizar un adecuado control del riesgo, ya que es necesario asegurar la ejecución de los planes de riesgos y evaluar los resultados de su efectividad en cuanto a la administración del riesgo.

VII. Referencias

- Adrian Anex M. (2016) *¿Porque Fracasan los Proyectos?*, Revista Gerencia-Grupo Editorial EMD-Chile.
- Aparicio M, Duran D (2012) *“Análisis de la gestión de riesgos de un proyecto de Inversión pública en turismo de sol y playa durante su fase de inversión: El caso del proyecto acondicionamiento turístico de la playa de Centro Máncora”*, (Tesis de Maestría), Universidad Nacional de Ingeniería, Lima
- Barragan A. (2010) *“Factores críticos para la gestión eficaz de proyectos de Innovación en Centros Públicos de Investigación y Desarrollo”* (Tesis de Doctorado), Universidad Nacional Autónoma de México, Mexico.
- Bastardo, F. (2010). *“Diseño de un modelo de gestión para la administración y Control de los proyectos en desarrollo de la Empresa Impsa Caribe, C.A.”*(Tesis de maestría). Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”, Venezuela.
- Bastidas, E. (2016). *Análisis y Evaluación de la Gestión de proyectos de inversión del sistema nacional de transmisión eléctrica del Ecuador realizados entre los años 2010 al 2014, y propuesta de mejoramiento de la dirección de Proyectos* (Tesis de maestría). Escuela Politecnica Nacional, Ecuador.
- Benites, Chuquiure, Quiroz (2015) *“Propuesta de diseño y despliegue de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en una entidad bancaria peruana para los proyectos de desarrollo de sistemas”*
- Brett, A (2011) *“Gestión de Calidad en la Ejecución de Proyectos de Inversión Pública para la Construcción, en el Estado Falcón”* (Tesis de Maestría). Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Davila, W (2015) *“Implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos en una Empresa de Distribución Eléctrica Estatal”*(Tesis de Maestría), Universidad Nacional de Piura.

- Delgado (2012) *“Metodología práctica para la gestión y administración en proyectos de construcción para micro y pequeñas”* (Tesis de Maestría), Universidad Nacional de Ingeniería, Lima.), Universidad Nacional de Ingeniería, Lima.
- Gordillo, V. (2014). *Evaluación de la Gestión de Proyectos en el Sector Construcción del Perú* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Piura.
- Guía del PMBOK. (2013). *Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos*, Quinta Edición. Project Management Institute, Inc. EE. UU
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6.º ed.). D.F, México: McGraw-Hill.
- Ortiz (2014) *“Proyecto de Inversión para una proveeduría de servicios administrativos y consultoría para microempresas de la Ciudad de la Paz.* (Tesis de maestria) Intituto Tecnologico de la Paz, Mexico
- Padilla, L. (2014). *Instrucciones para la elaboración de proyectos de tesis*. Facultad de ingeniería. Escuela de ingeniería Ambiental. Universidad César Vallejo. Lima.
- Project Management Institute (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. (5ta Ed.). EE.UU.
- Quesada G. (2012) *“Gestión de Proyectos de Cooperación: un repaso a la teoría Sobre el PMBOK ®”* Universidad para la Cooperación Internacional
- Saenz A.(2012). *El Éxito de la Gestión de Proyectos Un nuevo enfoque entre lo tradicional y lo dinámico*. (Tesis de Doctorado). ESADE BUSINESS SCHOOL. Barcelona, España.
- Sanchez-Lozada M (2012) *Modelos de Gestión de Proyectos: Dirección de*

proyectos compatible con el pensamiento Lean-Revista Dyna Marzo - Abril 2012 • Vol. 87 nº2 • 214/221.España.

Taylor, F. 1987. Principios de la Administración Científica. Editorial UNIVERSITAS E.I.R.L. Lima-Perú.

Terribili, Bortoleto, Betancor (2015). *Gestión de proyectos de innovación en las instituciones educativas privadas en San Pablo*. Universidade Positivo, Facultad Pós-graduação, Brasil; Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP, Facultad de Filosofia e Ciências, Brasil; cEsp@nol ALB. Brasil. Revista de Estudios y Experiencias en Educación Vol. 14 Nº 27, Diciembre 2015, pp. 85 - 103

Tovar, J. (2012). *Metodología de Gerencia de proyectos bajo Enfoque Front-End-Loandy (Fel).Caso de estudios: Departamento de Ingenieria de Sistemas, UNEXPO, Caracas* (Tesis de maestría). Universidad Catolica “Andes Bello”, Venezuela.

Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33 (1), pp. 155-165.

Anexos

Anexo 1: Artículo científico



Gestión
de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones,
Lima, 2017

AUTOR:

Br. María Domitila. Aranzamendi Rodríguez
Escuela de Posgrado

RESUMEN

El objetivo del trabajo de investigación fue determinar situación de la gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, del Ministerio de Agricultura y Riego.

Con respecto a la metodología, se realizó bajo el esquema del método de investigación tipo básica, de diseño no experimental–convencional. La muestra es no probalística, estuvo conformado por 131 profesionales y administrativos del Programa Subsectorial de Irrigaciones, y el instrumento de investigación cumplió, con dos requisitos importantes que son la validez y la confiabilidad que se realizó antes de aplicar la encuesta.

Palabras claves: Gerencia de proyectos, administración de proyectos, Gerenciamiento de Proyectos.

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the status of project management in the Subsector Irrigation Program of the Ministry of Agriculture and Irrigation.

Regarding the methodology, it was carried out under the scheme of the basic type research method, of non-experimental design. The sample is non-propbalistic, was made up of 131 professionals and administrative staff of the Subscctorila Program of Irrigations, and the research instrument complied , With two important requirements being the validity and reliability that was performed before applying the survey.

Key words: Project Management, Project Management, Project Management

INTRODUCCION

La gestión de proyecto ha evolucionado para convertirse en una profesión genérica de ámbito mundial, siempre que se tomen en cuenta los estándares internacionales adecuados, los directores de proyecto de todo el mundo hablan el mismo "idioma" de proyecto. No hay ninguna razón para que un director de proyecto encargado de un proyecto forestal en Francia no pueda examinar la documentación contractual y consultar los expedientes de un proyecto de construcción del Reino Unido, y entender el 90% de la información que contienen. Las técnicas actuales de gestión de proyecto ofrecen oportunidades hasta ahora inéditas de evaluación y comparación. Por ejemplo, la utilización de un plan estratégico del proyecto (SPP del inglés Strategic Project Plan) permite registrar todos los aspectos del desarrollo de un proyecto y elaborar los informes correspondientes, todo ello con fiabilidad y precisión y respetando los estándares. La práctica de la estandarización abarca el diseño, la ejecución, la implantación y la utilización. También permite comparaciones que antes no hubieran sido posibles.

La gestión de proyecto está teniendo mucho éxito como profesión. Los organismos profesionales para la gestión de proyectos del Reino Unido y de los EE.UU, están creciendo más rápidamente que cualquier otro organismo profesional comparable de estos países. Algunos de los organismos profesionales más tradicionales reconocen el impacto de la gestión de proyecto y están creando sus propias secciones para ofrecer especializaciones en esta área. De ahí que el PSI, esta implantado la especialización de gestión de proyecto dentro de una de sus divisiones profesionales.

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Bastidas (2016) en el trabajo de investigación: *“Análisis y Evaluación de la Gestión de Proyectos de Inversión del Sistema de nacional de Trasmisión Eléctrica del Ecuador*, menciona que existen desvío de costos y tiempo en la gestión de los proyectos, la metodología se fundamentó en el método cualitativo de Delphi, que tiene como fundamento el juicio intuitivo de expertos, integrado con las técnicas de

investigación de campo, las encuestas y la observación. Se elabora una idea de optimizar los costos del proyecto bajo normas y estándares de calidad en la gestión de los proyectos. Como cambio fundamental se plantea la implementación de una oficina para la gestión de proyectos, constituida en base a las recomendaciones del Project Management Institute.

Tovar (2012) en su trabajo de investigación: *Metodología de Gerencia de Proyectos bajo el Enfoque Front-End-Leading (FEL)*, menciona que el objetivo del trabajo proyectos es diseñar una alternativa que optimice los procesos de gestión de proyectos. Falta de una metodología de orientación de proyectos. La investigación fue documental y descriptiva, su tipo es de campo no experimental. Plantea el diseño de un manual, como herramienta de apoyo, para aplicar las mejores prácticas en la gestión de proyectos.

Benítez, Chuquiure, Quiroz (2015) en el estudio de investigación: *Propuesta de diseño y despliegue de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en una entidad bancaria peruana para los proyectos de desarrollo de sistemas*, indica que las actividades propias de gestión de proyectos no se incluyan en el proceso de desarrollo del software, lo que permitirá, se tenga una visión amplia de los avances, problemas y necesidades de cada proyecto. Los proyectos asignados no son tramitados de manera apropiada por la falta de una cultura de gestión de proyectos. Se propone la implementación de una oficina de gestión de proyectos encauzada a mejorar la gestión de proyectos de desarrollo de sistemas y se orienta en sus primeras fases de "diseño y despliegue".

Delgado (2012) en la tesis: *Metodología práctica para la gestión y administración en proyectos de construcción para micro y pequeñas*, utilizó la investigación de tipo Cualitativo y el método analítico – sintético e identifica el problema y se justifica el proyecto a desarrollar, planteando objetivos concretos, para desarrollar la solución al problema detectado utilizamos la guía del PMBOK. Se recomienda una propuesta en base a las nueve áreas de conocimiento del PMBOK, la misma que fue aplicado en un proyecto minero donde se logró resultados positivos. Además indica que la gestión y administración de proyectos requieren de un uso adecuado de una guía

operativa, al mismo tiempo que su planificación y control se hace una actividad crítica y estratégica para lograr el éxito de un proyecto.

REVISION DE LA LITERATURA

DEFINICIÓN DE GESTIÓN DE PROYECTOS

El PMBOK (2013) La gestión de proyectos consiste en la realización y seguimiento de pasos para el desarrollo y finalización de una actividad específica, se establece que un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto (p.3).

Dentro de la cuarta edición de la guía del PMBOK 2013, se mencionan nueve áreas del conocimiento relacionadas con la administración de proyectos: la integración, el alcance, el tiempo, la calidad, los costos, recursos humanos, las comunicaciones, el presupuesto y los riesgos. Las características específicas del proyecto y las circunstancias pueden influir sobre las restricciones en las que el equipo de dirección del proyecto necesita concentrarse. La relación entre estos factores es tal que si alguno de ellos cambia, es probable que al menos otro de ellos se vea afectado (p.6).

PROBLEMA

La Gestión de proyectos en el Perú, lleva una serie de dificultades que han de tenerse en cuenta. Los problemas más comunes y riesgos que podemos encontrar son: No existencia de unas normas de gestión del proyecto, falta desarrollar normas de que recojan la definición del proyecto, la planificación, mecanismos de gestión y ejecución de proyectos. Planificaciones no ajustadas a la realidad debido a estimaciones erróneas, movilidad de los recursos, insuficiencia de recursos tanto económicos como de personal, fechas prefijadas y cambios de requisitos.

En el Programa Subsectorial de Irrigaciones, las principales causas que producen a los proyectos a declinarse es decir no se llegan a implementar, sobrepasan el presupuesto o no satisfacen con la atención de los interesados es por la Gestión de Integración el cual no se asigna un gerente de proyecto, debe de tener claramente un patrocinador, tener procedimientos claros con el fin de tener una documentación mínima del proyecto y tener un estándar de documento específico. Gestión del Alcance el cual los objetivos y resultados del alcance deben ser bien definidos, los cambios del proyecto a veces no son aprobados por el patrocinador y al final del proyecto se evalúan los resultados en relación al alcance. Gestión del Tiempo el cual se tiene un programa de actividades, pero no se cumple y se hace cuando se actualiza en el curso del proyecto y estos cambios no son de conocimiento del equipo del proyecto. Gestión de Costos, los proyectos cuentan casi siempre con un presupuesto ajustado y este debe ser supervisado en el transcurso del proyecto y las distorsiones detectadas no son tratadas a tiempo. Gestión de la Calidad el cual los objetivos y resultados deben ser bien definidos en relación a la calidad, los proyectos no son supervisados mediante indicadores de desempeño, no se puede evaluar los resultados de la calidad.

Gestión de Recursos Humanos los profesionales que gestionan los proyectos deben de tener una formación en gestión de proyectos, aún falta el tema de gestión. Gestión de las Comunicaciones el programa de actividades debe ser de conocimiento del equipo de proyecto y debe de fijarse en su sitio de acceso común, el PSI no cuenta con un plan de comunicación efectivo. Gestión de Riesgos, no son identificados en la fase de planificación ni en la ejecución del proyecto.

OBJETIVO

El objetivo es establecer la situación de la gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima, 2017, para mejorar el trabajo de la institución , y establecer criterios de buenas prácticas mediante la implementación de técnicas y herramientas que nos permitirán desarrollar y cumplir los procesos del desarrollo de la gestión de proyectos y aumentar el grado de éxito de finalización de proyectos cumplidos con los objetivos establecidos y desarrollar un grado de madurez en la gestión.

METODO

Se empleó el método científico, que es un procedimiento para detallar las condiciones en que se presentan sucesos específicos, caracterizados generalmente por ser tentativo, demostrable, de razonamiento riguroso y observación empírica.

Bunge , citado por Tamayo dice que el método científico es un rasgo característico de la ciencia, tanto de la pura como de la aplicada, donde no hay un método científico, no hay ciencia. Tamayo (2004, p 28,29).

La investigación se realizó bajo el esquema Básica: si el trabajo de investigación está orientado a la generación de nuevo conocimiento científico, estos trabajos no tienen una aplicación práctica inmediata. Son más formales y persiguen las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes. La población estuvo conformada por 131 profesionales y técnicos de las direcciones de infraestructura de riego y de gestión del riego, del programa Subsectorial de Irrigaciones.

El diseño de investigación es no experimental descriptiva, porque no se va a manipular deliberadamente la variable, ya que tan solamente se va a observar el fenómeno tal como se presenta en su contexto natural y describir la relación que existe entre la variable propuesta en un momento determinado. Hernández et al. (2014) expresan que las investigaciones no experimentales son: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.(p.149).

DISCUSIÓN

Estos resultados coinciden con la investigación de Duran (2012), en la cual menciona que el principal problema de la fase de ejecución de proyectos, son los retrasos de tiempo en la entrega de la obra debido principalmente que las Unidades Ejecutoras no poseen una cultura de gestión de comunicaciones y de riesgos, la cual no le permite dar respuesta de manera estratégica a los riesgos que afectarían a las actividades sensiblemente vulnerables a factores exógenos y endógenos.

También Bastidas (2016), menciona que existen desvíos de costos y tiempo en la gestión de los proyectos y Tovar (2012) menciona que falta una metodología de orientación de proyectos y se debe de aplicar las mejores prácticas en la gestión de proyectos.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, en el Programa Subsectorial de Irrigaciones Lima 2017, la gestión de proyectos alcanza un nivel regular, el 50.00%, lo que nos demuestra que aún falta mejorar la gestión de la comunicación que no se aplica.

El tiempo, el costo, los riesgos y la integridad se consideran, a menudo, como criterios de éxito de los proyectos ya que, en última instancia, son estas las variables que determinan si un proyecto es exitoso o no, es por ello que se debe mejorar estos criterios.

RECOMENDACIONES

Se sugiere al Programa Subsectorial de Irrigaciones la necesidad de gestionar los proyectos con una visión amplia a lo largo de todas sus fases, donde el aspecto técnico y de la gestión, vayan de manera conjunta para lograr las metas del PSI, ya que plantear adecuadamente la gestión del proyecto posibilitará una mayor eficiencia y optimización de los recursos existentes. Es necesario el diseño de un manual, como herramienta de apoyo para aplicar las mejores prácticas en la gestión de proyectos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Adrian Anex M. (2016) ¿Porque Fracasan los Proyectos?, Revista Gerencia-Grupo Editorial EMD-Chile.

Aparicio M, Duran D (2012) “Análisis de la gestión de riesgos de un proyecto de inversión pública en turismo de sol y playa durante su fase de inversión: El caso del proyecto acondicionamiento turístico de la playa de Centro Máncora”, (Tesis de Maestría), Universidad Nacional de Ingeniería, Lima.

Project Management Institute (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). (5ta Ed.). EE.UU

Tovar, J. (2012). Metodología de Gerencia de proyectos bajo Enfoque *Front-End-Loandy (Fel)*. Caso de estudios: *Departamento de Ingeniería de Sistemas, UNEXPO, Caracas* (Tesis de maestría). Universidad Católica “Andes Bello”, Venezuela.

Terribili, Bortoleto, Laura (2015). *Gestión de proyectos de innovación en las instituciones educativas privadas en San Pablo*. Universidade Positivo, Facultad Pós-graduação, Brasil; Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - UNESP, Facultad de Filosofia e Ciências, Brasil; cEsp@nol ALB. Brasil. Revista de Estudios y Experiencias en Educación Vol. 14 N° 27, Diciembre 2015, pp. 85 - 103

Anexo 2. Matriz de Consistencia

Matriz de consistencia							
Título: “Gestión de Proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima 2017, 2017”							
Autor: Aranzamendi Rodríguez María Domitila							
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p>Problema General:</p> <p>¿Cuál es la situación de la gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima 2017?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <p>¿Cuál es la situación de la gestión de la integridad de la gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima 2017?</p> <p>¿Cuál es la situación de la gestión del alcance de la gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima 2017?</p> <p>¿Cuál es la situación de la gestión del tiempo de la gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima 2017?</p> <p>¿Cuál es la situación de la gestión de los costos de la gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima 2017?</p> <p>¿Cuál es la situación de la gestión de la calidad de la gestión de</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Establecer la situación de la gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones Lima, 2017.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Establecer cuál es la situación de la gestión de la integridad de la gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones Lima, 2017.</p> <p>Establecer cuál es la situación de la gestión del alcance de la gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones Lima, 2017</p> <p>Establecer cual es la situación de la gestión del tiempo de la gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones Lima, 2017</p> <p>Establecer cual es la situación de la gestión de los costos de la gestión de proyectos en el Programa</p>		Variable : Gestión de Proyectos				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
			Integridad	Gerente de Proyectos Patrocinador Procedimientos claros Estandares de documentos	P1, P2, P3, P4	cuestionario	1= Nunca 2=Casi nunca 3= A veces 4=Casi siempre 5= Siempre
			Alcance	Objetivos y resultados en relación al alcance Control de cambios Evaluación de resultados en relación al alcance	P5, P6, P7		
			Tiempo				
			Costos	Programa de actividades Presupuesto	P8, P9, P10		
			Calidad	Presupuesto Supervisión	P11, P12		
			Recursos Humanos	Objetivos y resultados en relación a la calidad Lecciones aprendidas Indicadores de desempeño	P13, P14, P15, P16,		
Comunicación							

<p>proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima 2017?</p> <p>¿Cuál es la situación de la gestión de los recursos humanos de la gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima 2017?</p> <p>¿Cuál es la situación de la gestión de la comunicaciones de la gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima 2017?</p> <p>¿Cuál es la situación de la gestión de riesgos de la gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima 2017?</p>	<p>Subsectorial de Irrigaciones Lima, 2017</p> <p>Establecer cual es la situación de la gestión de la calidad de la gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones Lima, 2017.</p> <p>Establecer cual es situación de la gestión de los recursos humanos de la gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones Lima, 2017.</p> <p>Establecer cual es la situación de la gestión de las comunicaciones de la gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones Lima, 2017.</p> <p>Establecer cual es la situación de la gestión de riegos de la gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones Lima, 2017.</p>		<p>Riesgos</p>	<p>Evaluación de resultados en relación a la calidad</p> <p>Profesionales que gestionan proyectos</p> <p>Planes de Comunicación Acceso al Plan de comunicación</p> <p>Identificación de riesgos</p>	<p>P17, P18</p> <p>P19, P20, P21</p> <p>P22, P23</p>		
--	---	--	-----------------------	---	--	--	--

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p>Tipo: (2016), el Tipo de investigación es básica la cual persigue crear la elaboración de un conjunto de conocimientos teóricos sin una aplicación práctica inmediata. Suele ser el fundamento de otra investigación (p. 14).</p> <p>Alcance: Colaboradores del Programa Subsectorial de Irrigaciones , Lima</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Método:</p>	<p>Población: está constituida por 131 colaboradores del Programa Subsectorial de Irrigaciones , Lima</p> <p>Tipo de muestra: La muestra estuvo conformada por 131 Colaboradores del Programa Subsectorial de Irrigaciones , Lima</p> <p>Tamaño de muestra: para la muestra de investigación se tomó a 131 colaboradores</p>	<p>Variable : Gestión de Proyectos</p> <p>Técnicas: encuesta</p> <p>Instrumentos: cuestionario</p> <p>Autor: Basado en el cuestionario de Terribilli, Bortoleto, Laura de 23 preguntas en escala tipo Likert. Año: 2017 Monitoreo: estadístico inferencial Ámbito de Aplicación: Lima Forma de Administración:</p> <hr/> <p>Monitoreo: estadístico inferencial Ámbito de Aplicación: Lima Forma de Administración:</p>	<p>DESCRIPTIVA: Se describió a través de tablas y figuras estadísticas de los resultados obtenidos de la base de datos aplicados con el Programa SPSS 23.</p> <p>INFERENCIAL: Se obtuvo conclusiones útiles para hacer deducciones sobre una totalidad, basándose en la información numérica de la muestra</p>

Anexo 3: Instrumento de Evaluación

ANEXO

CUESTIONARIO EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Me dirijo a usted, solicitando su colaboración a fin de tener información respecto a la gestión de proyectos, por parte del personal de las áreas técnicas del Programa Subsectorial de Irrigaciones, para lo cual le instamos responder todas las preguntas. Los resultados nos permitirán proponer sugerencias al respecto. Marque con un (X) la alternativa que considere pertinente en cada tema.

1-Nunca, 2-Casi Nunca, 3-A veces, 4- Casi siempre, 5- Siempre

Instrucciones

Nº	Variable Gestión de Proyectos	RESPUESTAS				
		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
	DIMENSIÓN 1: Gestión de la Integración					
1	El proyecto tiene claramente un patrocinador					
2	Existe procedimientos claros con el fin de tener una documentación mínima del proyecto					
3	La selección y aprobación del proyecto es juicioso basado en un estándar de documento específico, por ejemplo, el Project Charter.					
4	Para el proyecto se le asignó un gerente de proyecto					
	DIMENSIÓN 2: Gestión del Alcance					
5	El proyecto tiene las entregas (objetivos y resultados esperados) bien definidas en relación del alcance.					
6	Los cambios de proyecto son aprobados por el patrocinador antes de incorporarse, es decir, existe un control eficaz de cambios					
7	Al final del proyecto se evalúan los resultados en relación del alcance					
	DIMENSIÓN 3: Gestión del Tiempo					
8	El proyecto tiene un programa de actividades.					
9	El programa de actividades se actualiza en el curso del proyecto					
10	El programa de actividades es el conocimiento del equipo de proyecto y se fija en su sitio de acceso común o se lo remite a los miembros del equipo.					
	DIMENSIÓN 4: Gestión de Costos					
11	El proyecto cuenta con un presupuesto ajustado					
12	El presupuesto se supervisa en el transcurso del proyecto y las distorsiones detectadas son tratadas en tiempo de proyecto.					
	DIMENSIÓN 5: Gestión de la Calidad					
13	El proyecto tiene sus entregas (objetivos y resultados esperados) bien definidas en relación a la calidad.					
14	Las lecciones aprendidas (qué salió bien, qué salió mal, lo que se podría haber hecho mejor) se registran para su uso posterior en proyectos similares.					
15	Durante la ejecución, el proyecto es supervisado por medio de indicadores de desempeño					
16	Al final de los proyecto se evalúan los resultados en relación de la calidad					
	DIMENSIÓN 6: Gestión de los Recursos Humanos					
17	Los profesionales que gestionan proyectos tienen una formación y/o prácticas en gestión de proyectos.					
18	La organización cuenta con profesionales dedicados exclusivamente a la gestión de proyectos					
	DIMENSIÓN 7: Gestión de la Comunicación					
19	El programa de actividades es el conocimiento del equipo de proyecto y se fija en su sitio de acceso común o se lo remite a los miembros del equipo.					
20	Los proyectos tienen un Plan de Comunicación					
21	En general, las comunicaciones del proyecto se orientan de manera efectiva por el Plan de Comunicación previamente preparado					
	DIMENSIÓN 8: Gestión de Riesgos					
22	Los riesgos se identifican en la fase de planificación del proyecto.					
23	Los riesgos son gestionados en la ejecución del proyecto					

CUESTIONARIO TESIS

Nombre:..... Fecha: Mayo, 2017

Nº	CUESTIONARIO	RESPUESTAS				
		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
	DIMENSIÓN 1: Gestión de la Integración					
1	El proyecto tiene claramente un patrocinador					
2	Existe procedimientos claros con el fin de tener una documentación mínima del proyecto					
3	La selección y aprobación del proyecto es juicioso basado en un estándar de documento específico, por ejemplo, el Project Charter.					
4	Para el proyecto se le asignó un gerente de proyecto					
	DIMENSIÓN 2: Gestión del Alcance					
5	El proyecto tiene las entregas (objetivos y resultados esperados) bien definidas en relación del alcance.					
6	Los cambios de proyecto son aprobados por el patrocinador antes de incorporarse, es decir, existe un control eficaz de cambios					
7	Al final del proyecto se evalúan los resultados en relación del alcance					
	DIMENSIÓN 3: Gestión del Tiempo					
8	El proyecto tiene un programa de actividades.					
9	El programa de actividades se actualiza en el curso del proyecto					
10	El programa de actividades es el conocimiento del equipo de proyecto y se fija en su sitio de acceso común o se lo remite a los miembros del equipo.					
	DIMENSIÓN 4: Gestión de Costos					
11	El proyecto cuenta con un presupuesto ajustado					
12	El presupuesto se supervisa en el transcurso del proyecto y las distorsiones detectadas son tratadas en tiempo de proyecto.					
	DIMENSIÓN 5: Gestión de la Calidad					
13	El proyecto tiene sus entregas (objetivos y resultados esperados) bien definidas en relación a la calidad.					
14	Las lecciones aprendidas (qué salió bien, qué salió mal, lo que se podría haber hecho mejor) se registran para su uso posterior en proyectos similares.					
15	Durante la ejecución, el proyecto es supervisado por medio de indicadores de desempeño					
16	Al final de los proyecto se evalúan los resultados en relación de la calidad					
	DIMENSIÓN 6: Gestión de los Recursos Humanos					
17	Los profesionales que gestionan proyectos tienen una formación y/o prácticas en gestión de proyectos.					
18	La organización cuenta con profesionales dedicados exclusivamente a la gestión de proyectos					
	DIMENSIÓN 7: Gestión de la Comunicación					
19	El programa de actividades es el conocimiento del equipo de proyecto y se fija en su sitio de acceso común o se lo remite a los miembros del equipo.					
20	Los proyectos tienen un Plan de Comunicación					
21	En general, las comunicaciones del proyecto se orientan de manera efectiva por el Plan de Comunicación previamente preparado					
	DIMENSIÓN 8: Gestión de Riesgos					
22	Los riesgos se identifican en la fase de planificación del proyecto.					
23	Los riesgos son gestionados en la ejecución del proyecto					

BASE DE DATOS																																	
	V1D1				V1D2			V1D3			V1D4		V1D5				V1D6		V1D7			V1D8		VAR1	V1D1	V1D2	V1D3	V1D4	V1D5	V1D6	V1D7	V1D8	V1P1
	V1P1	V1P2	V1P3	V1P4	V1P5	V1P6	V1P7	V1P8	V1P9	V1P10	V1P11	V1P12	V1P13	V1P14	V1P15	V1P16	V1P17	V1P18	V1P19	V1P20	V1P21	V1P22	V1P23										
1	4	3	5	3	4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	2	2	3	4	3	3	3	4	3	83	15	11	11	10	13	7	6	7	V1P2
2	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5	3	3	3	3	98	18	14	13	10	16	10	8	6	V1P3
3	5	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	2	2	4	5	2	1	2	3	3	79	15	12	13	7	12	9	3	6	V1P4
4	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	87	16	12	12	6	15	8	8	6	V1P5
5	1	3	3	1	2	3	4	5	4	3	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	3	3	4	81	8	9	12	8	16	10	8	7	V1P6
6	5	5	4	1	4	5	4	4	5	2	4	4	4	5	1	3	4	4	2	1	1	5	5	82	15	13	11	8	13	8	3	10	V1P7
7	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	107	20	14	15	8	18	9	9	10	V1P8
8	5	5	5	1	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	95	16	14	13	9	17	8	8	6	V1P9
9	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	88	18	11	13	9	15	6	6	7	V1P10
10	5	3	2	1	5	5	2	4	4	3	4	5	4	3	1	1	5	4	2	1	2	3	3	72	11	12	11	9	9	9	3	6	V1P11
11	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78	17	11	11	6	12	6	6	6	V1P12
12	5	5	5	4	5	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	95	19	12	12	8	14	8	8	10	V1P13
13	5	3	4	4	5	3	3	4	4	5	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	2	4	80	16	11	13	6	14	6	5	6	V1P14
14	5	5	4	1	5	4	4	4	3	4	4	4	2	3	5	2	3	5	4	1	1	2	2	77	15	13	11	8	12	8	5	4	V1P15
15	5	5	4	5	3	4	5	3	3	3	3	3	5	2	2	4	3	3	2	2	2	3	3	77	19	12	9	6	13	6	4	6	V1P16
16	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	87	16	12	12	6	15	8	8	6	V1P17
17	1	3	3	1	2	3	4	5	4	3	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	3	3	4	81	8	9	12	8	16	10	8	7	V1P18
18	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	107	20	14	15	8	18	9	9	10	V1P19
19	5	5	5	1	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	95	16	14	13	9	17	8	8	6	V1P20
20	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	88	18	11	13	9	15	6	6	7	V1P21
21	5	3	2	1	5	5	2	4	4	3	4	5	4	3	1	1	5	4	2	1	2	3	3	72	11	12	11	9	9	9	3	6	V1P22
22	4	3	5	3	4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	2	2	3	4	3	3	3	4	3	83	15	11	11	10	13	7	6	7	V1P23
23	4	3	5	3	4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	2	2	3	4	3	3	3	4	3	83	15	11	11	10	13	7	6	7	VAR1
24	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5	3	3	3	3	98	18	14	13	10	16	10	8	6	V1D1
25	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	87	16	12	12	6	15	8	8	6	V1D2
26	1	3	3	1	2	3	4	5	4	3	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	3	3	4	81	8	9	12	8	16	10	8	7	V1D3
27	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	107	20	14	15	8	18	9	9	10	V1D4
28	5	5	5	1	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	95	16	14	13	9	17	8	8	6	V1D5
29	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	88	18	11	13	9	15	6	6	7	V1D6
30	5	3	2	1	5	5	2	4	4	3	4	5	4	3	1	1	5	4	2	1	2	3	3	72	11	12	11	9	9	9	3	6	V1D7
31	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78	17	11	11	6	12	6	6	6	V1D8
32	5	5	5	4	5	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	95	19	12	12	8	14	8	8	10	
33	5	3	4	4	5	3	3	4	4	5	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	2	4	80	16	11	13	6	14	6	5	6	
34	5	5	4	1	5	4	4	4	3	4	4	4	2	3	5	2	3	5	4	1	1	2	2	77	15	13	11	8	12	8	5	4	
35	5	5	4	5	3	4	5	3	3	3	3	3	5	2	2	4	3	3	2	2	2	3	3	77	19	12	9	6	13	6	4	6	
36	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	88	18	11	13	9	15	6	6	7	
37	5	3	2	1	5	5	2	4	4	3	4	5	4	3	1	1	5	4	2	1	2	3	3	72	11	12	11	9	9	9	3	6	
38	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	87	16	12	12	6	15	8	8	6	
39	1	3	3	1	2	3	4	5	4	3	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	3	3	4	81	8	9	12	8	16	10	8	7	
40	4	3	5	3	4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	2	2	3	4	3	3	3	4	3	83	15	11	11	10	13	7	6	7	
41	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5	3	3	3	3	98	18	14	13	10	16	10	8	6	

87	5	3	2	1	5	5	2	4	4	3	4	5	4	3	1	1	5	4	2	1	2	3	3	72	11	12	11	9	9	9	3	6		
88	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	87	16	12	12	6	15	8	8	6	
89	1	3	3	1	2	3	4	5	4	3	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	3	3	4	4	81	8	9	12	8	16	10	8	7	
90	4	3	5	3	4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	2	2	3	4	3	4	3	3	4	3	83	15	11	11	10	13	7	6	7	
91	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5	3	3	3	4	3	98	18	14	13	10	16	10	8	6	
92	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	87	16	12	12	6	15	8	8	6	
93	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	107	20	14	15	8	18	9	9	10	
94	5	5	5	1	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	95	16	14	13	9	17	8	8	6	
95	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	88	18	11	13	9	15	6	6	7	
96	5	3	2	1	5	5	2	4	4	3	4	5	4	3	1	1	5	4	2	1	2	3	3	3	72	11	12	11	9	9	9	3	6	
97	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	87	16	12	12	6	15	8	8	6	
98	1	3	3	1	2	3	4	5	4	3	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	3	3	4	4	81	8	9	12	8	16	10	8	7	
99	4	3	5	3	4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	2	2	3	4	3	3	3	3	4	3	83	15	11	11	10	13	7	6	7	
100	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	98	18	14	13	10	16	10	8	6
102	4	3	5	3	4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	2	2	3	4	3	3	3	3	4	3	83	15	11	11	10	13	7	6	7	
102	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	98	18	14	13	10	16	10	8	6
103	5	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	2	2	4	5	2	1	2	3	3	3	79	15	12	13	7	12	9	3	6	
104	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	87	16	12	12	6	15	8	8	6	
105	1	3	3	1	2	3	4	5	4	3	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	3	3	4	4	81	8	9	12	8	16	10	8	7	
106	5	5	4	1	4	5	4	4	5	2	4	4	4	5	1	3	4	4	2	1	1	5	5	5	82	15	13	11	8	13	8	3	10	
107	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	107	20	14	15	8	18	9	9	10
108	5	5	5	1	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	95	16	14	13	9	17	8	8	6
109	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	88	18	11	13	9	15	6	6	7
110	5	3	2	1	5	5	2	4	4	3	4	5	4	3	1	1	5	4	2	1	2	3	3	3	3	72	11	12	11	9	9	9	3	6
111	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78	17	11	11	6	12	6	6	6
112	5	5	5	4	5	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	95	19	12	12	8	14	8	8	10
113	5	3	4	4	5	3	3	4	4	5	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	2	3	2	4	4	80	16	11	13	6	14	6	5	6
114	5	5	4	1	5	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	5	2	3	5	4	1	1	2	2	2	77	15	13	11	8	12	8	5	4
115	5	5	4	5	3	4	5	3	3	3	3	3	5	2	2	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	77	19	12	9	6	13	6	4	6
116	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	87	16	12	12	6	15	8	8	6
117	1	3	3	1	2	3	4	5	4	3	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	81	8	9	12	8	16	10	8	7
118	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	107	20	14	15	8	18	9	9	10
119	5	5	5	1	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	95	16	14	13	9	17	8	8	6
120	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	88	18	11	13	9	15	6	6	7
121	5	3	2	1	5	5	2	4	4	3	4	5	4	3	1	1	5	4	2	1	2	3	3	3	3	72	11	12	11	9	9	9	3	6
122	4	3	5	3	4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	2	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	83	15	11	11	10	13	7	6	7
123	4	3	5	3	4	4	3	4	4	3	5	5	5	4	2	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	83	15	11	11	10	13	7	6	7
124	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	98	18	14	13	10	16	10	8	6
125	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	87	16	12	12	6	15	8	8	6
126	1	3	3	1	2	3	4	5	4	3	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	81	8	9	12	8	16	10	8	7
127	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	107	20	14	15	8	18	9	9	10
128	5	5	5	1	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	95	16	14	13	9	17	8	8	6
129	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	88	18	11	13	9	15	6	6	7
130	5	3	2	1	5	5	2	4	4	3	4	5	4	3	1	1	5	4	2	1	2	3	3	3	3	72	11	12	11	9	9	9	3	6
131	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78	17	11	11	6	12	6	6	6

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN
A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**



DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable: Gestión de Proyectos (PMBOX, 2013)

La gestión de proyectos es una disciplina de trabajo que se está instituyendo de forma generalizada en el entorno empresarial y consiste en la utilización de conocimientos, metodologías, técnicas y herramientas para la ilustración, planificación y realización de actividades con el objeto de innovar objetivos o ideas en realidades. De forma general, se puede considerar a la gestión de proyectos como una aproximación sistemática y estructurada a como las organizaciones formalizan sus actividades no recurrentes.

Dimensiones de las variables:

Dimensión 1: Gestión de la Integridad (PMBOX, 2013)

Es el área que reúne los procesos y actividades necesarios para identificar, precisar, combinar, unificar y ordenar los distintos procesos y actividades del proyecto. Se encarga de gestionar las perspectivas de los interesados y cumplir favorablemente con los requisitos de los clientes, consiste en tomar medidas sobre dónde convocar recursos y esfuerzos cada día, previendo las posibles disputas y evitar las disputas críticas. Además, coordina e integra todo el trabajo que se desarrolle en el proyecto, hacer concesiones entre objetivos y alternativas en competencia. Constituye algo así como el área rectora de las principales medidas y facilitadora de la sistematicidad de todas las gestiones.

Dimensión 2: Gestión del Alcance (PMBOX, 2013)

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto. La planificación y gestión del alcance intervienen en gran medida en el desarrollo exitoso del proyecto. Cada proyecto necesita que exista una estrecha concordancia y un equilibrio entre las metodologías, recursos, tiempo y actividades a realizar, para no brindar más tiempo del necesitado, ni más recursos, ya sean materiales o humanos, en labores menos o más importantes que midan tanto en el éxito o en el fracaso de cualquier proyecto.

Dimensión 3: Gestión del Tiempo (PMBOX, 2013)

En ella se incluyen todos aquellos procesos necesarios para que el proyecto termine con éxito y calidad en el tiempo convenido con el cliente. Administrar el tiempo es algo más que una prioridad en cualquier trabajador, es la principal de las tareas y la más complicada pues requiere un comprometimiento total. La capacidad de gestionar bien el tiempo es una habilidad que las empresas han aprendido a desarrollar, siendo un factor que mejora la productividad y la competitividad de la organización, por lo cual mientras más eficientes y gestionados estén estos procesos, mejores serán los resultados finales del proyecto, en relación con el indicador tiempo.

Dimensión 4: Gestión del Costos (PMBOX, 2013)

La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

La Gestión de los Costos de un proyecto se encarga fundamentalmente del control de los recursos necesarios para completar las actividades planificadas en los cronogramas dentro de los presupuestos establecidos. Además, influye en la toma de decisiones que pueda tener un impacto sobre los costos de uso, mantenimiento y soporte del producto o servicio que se espere como resultado del proyecto.

Dimensión 5: Gestión de la Calidad (PMBOX, 2013)

La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido. La Gestión de la Calidad del Proyecto utiliza políticas y procedimientos para implementar el sistema de gestión de la calidad de la organización en el contexto del proyecto, y, en la forma que resulte adecuada, apoya las actividades de mejora continua del proceso, tal y como las lleva a cabo la organización ejecutora. La Gestión de la Calidad del Proyecto trabaja para asegurar que se alcancen y se validen los requisitos del proyecto, incluidos los del producto.

Dimensión 6: Gestión de los Recursos Humanos . PMBOX, 2013)

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que establecen, gestionan y transfieren al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han fijado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, pueden estar dados a tiempo completo o a tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto. También se puede referir a los miembros del equipo del proyecto como personal del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficiosa.

Dimensión 7: La Gestión de las Comunicaciones PMBOX, (2013)

Incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. Los directores de proyecto emplean la mayor parte de su tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma. Una comunicación eficaz crea un puente entre diferentes interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y diferentes perspectivas e intereses, lo cual impacta o influye en la ejecución o resultado del proyecto.

Dimensión 8: Gestión de Riesgos :PMBOX, (2013)

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: Gestión de Proyectos

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos	
Gestión de la Integración	Gerente de Proyecto	P1, P2, P3, P4,		
	Patrocinador Procedimientos claros Estándares de documentos			
Gestión del Alcance	Objetivo y resultados en relación del alcance	P5, P6, P7		
	Control de cambios Evaluación de resultados en relación del alcance			
Gestión del Tiempo	Programa de Actividades	P8, P9, P10	1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	
Gestión de Costos	Presupuesto Supervisión	P11, P12		
Gestión de la Calidad	Objetivo y resultados en relación a la calidad	P13, P14, P15, P16,		1= Deficiente 2= Regular 3= Eficiente
	Lecciones aprendidas Indicadores de desempeño Evaluación de resultados en relación a la calidad			
	Profesionales que gestionan proyectos			
Gestión de los Recursos Humanos	Planes de comunicaciones Acceso y Plan de Comunicación	P17, P18		
Gestión de la Comunicación	Identificación de riesgos	P19, P20, P21		
Gestión de Riesgos		P22, P23		

Fuente: Terribili, Bortoleto, Laura (2015) año, adaptado por Maria Aranzamendi

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	DIMENSIÓN 1: Gestión de la Integración El proyecto tiene claramente un patrocinador							
2	Existe procedimientos claros con el fin de tener una documentación mínima del proyecto							
3	La selección y aprobación del proyecto es juicioso basado en un estándar de documento específico, por ejemplo, el Project Charter.							
4	Para el proyecto se le asignó un gerente de proyecto							
	DIMENSIÓN 2: Gestión del Alcance							
5	El proyecto tiene las entregas (objetivos y resultados esperados) bien definidas en relación del alcance.	SI	No	SI	No	SI	No	
6	Los cambios de proyecto son aprobados por el patrocinador antes de incorporarse, es decir, existe un control eficaz de cambios							
7	Al final del proyecto se evalúan los resultados en relación del alcance							
	DIMENSIÓN 3: Gestión del Tiempo							
8	El proyecto tiene un programa de actividades.	SI	No	SI	No	SI	No	
9	El programa de actividades se actualiza en el curso del proyecto							
10	El programa de actividades es el conocimiento del equipo de proyecto y se fija en su sitio de acceso común o se lo remite a los miembros del equipo.							
	DIMENSIÓN 4: Gestión de Costos							
11	El proyecto cuenta con un presupuesto ajustado (budget).	SI	No	SI	No	SI	No	
12	El presupuesto se supervisa en el transcurso del proyecto y las distorsiones detectadas son tratadas en tiempo de proyecto.							
	DIMENSIÓN 5: Gestión de la Calidad							
13	El proyecto tiene sus entregas (objetivos y resultados esperados) bien definidas en relación a la calidad.	SI	No	SI	No	SI	No	
14	Las lecciones aprendidas (qué salió bien, qué salió mal, lo que se podría haber hecho mejor) se registran para su uso posterior en proyectos similares.							
15	Durante la ejecución, el proyecto es supervisado por medio de indicadores de desempeño							
16	Al final de los proyectos se evalúan los resultados en relación de la calidad							
	DIMENSIÓN 6: Gestión de los Recursos Humanos							
17	Los profesionales que gestionan proyectos tienen una formación y/o prácticas en gestión de proyectos.							
18	La organización cuenta con profesionales dedicados exclusivamente a la gestión de proyectos							
	DIMENSIÓN 7: Gestión de la Comunicación							
19	El programa de actividades es el conocimiento del equipo de proyecto y se fija en su sitio de acceso común o se lo remite a los miembros del equipo.							

20	El proyecto tienen un Plan de Comunicación						
21	En general, las comunicaciones del proyecto se orientan de manera efectiva por el Plan de Comunicación previamente preparado						
DIMENSIÓN 8: Gestión de Riesgos							
22	Los riesgos se identifican en la fase de planificación del proyecto.	SI	No	SI	No	SI	No
23	Los riesgos son gestionados en la ejecución del proyecto						

Observaciones (precisar si hay suficiencia): by Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dir/ Mg: Gollider Norab Santiago DNI: 75514959

Especialidad del validador: Mg. Doñana e Investigación Universitaria

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y atractivo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20.....


 Firma del Experto Informante.

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN
A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): Willian Sebastián Flores Sotelo

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato dirigirme a usted, para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del programa de Maestría con mención en Gestión Pública de la UCV, en la sede Lima Norte, promoción 2015-1, aula 220, requiero validar los instrumentos con lo cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.

El título nombre de mi proyecto de investigación es: "Gestión de Proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones del MINAGRI, Lima, 2017" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,


Bach. María D. Aranzamendi Rodríguez
DNI N°10289611



ESCUELA DE POSTGRADO

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable: Gestión de Proyectos (PMBOX, 2013)

La gestión de proyectos es una disciplina de trabajo que se está instituyendo de forma generalizada en el entorno empresarial y consiste en la utilización de conocimientos, metodologías, técnicas y herramientas para la ilustración, planificación y realización de actividades con el objeto de innovar objetivos o ideas en realidades. De forma general, se puede considerar a la gestión de proyectos como una aproximación sistemática y estructurada a como las organizaciones formalizan sus actividades no recurrentes.

Dimensiones de las variables:

Dimensión 1: Gestión de la Integridad (PMBOX, 2013)

Es el área que reúne los procesos y actividades necesarios para identificar, precisar, combinar, unificar y ordenar los distintos procesos y actividades del proyecto. Se encarga de gestionar las perspectivas de los interesados y cumplir favorablemente con los requisitos de los clientes, consiste en tomar medidas sobre dónde convocar recursos y esfuerzos cada día, previendo las posibles disputas y evitar las disputas críticas. Además, coordina e integra todo el trabajo que se desarrolle en el proyecto, hacer concesiones entre objetivos y alternativas en competencia. Constituye algo así como el área rectora de las principales medidas y facilitadora de la sistematicidad de todas las gestiones.

Dimensión 2: Gestión del Alcance (PMBOX, 2013)

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto. La planificación y gestión del alcance intervienen en gran medida en el desarrollo exitoso del proyecto. Cada proyecto necesita que exista una estrecha concordancia y un equilibrio entre las metodologías, recursos, tiempo y actividades a realizar, para no brindar más tiempo del necesitado, ni más recursos, ya sean materiales o humanos, en labores menos o más importantes que midan tanto en el éxito o en el fracaso de cualquier proyecto.

Dimensión 3: Gestión del Tiempo (PMBOX, 2013)

En ella se incluyen todos aquellos procesos necesarios para que el proyecto termine con éxito y calidad en el tiempo convenido con el cliente. Administrar el tiempo es algo más que una prioridad en cualquier trabajador, es la principal de las tareas y la más complicada pues requiere un comprometimiento total. La capacidad de gestionar bien el tiempo es una habilidad que las empresas han aprendido a desarrollar, siendo un factor que mejora la productividad y la competitividad de la organización, por lo cual mientras más eficientes y gestionados estén estos procesos, mejores serán los resultados finales del proyecto, en relación con el indicador tiempo.

Dimensión 4: Gestión del Costos (PMBOX, 2013)

La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

La Gestión de los Costos de un proyecto se encarga fundamentalmente del control de los recursos necesarios para completar las actividades planificadas en los cronogramas dentro de los presupuestos establecidos. Además, influye en la toma de decisiones que pueda tener un impacto sobre los costos de uso, mantenimiento y soporte del producto o servicio que se espere como resultado del proyecto.

Dimensión 5: Gestión de la Calidad (PMBOX, 2013)

La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido. La Gestión de la Calidad del Proyecto utiliza políticas y procedimientos para implementar el sistema de gestión de la calidad de la organización en el contexto del proyecto, y, en la forma que resulte adecuada, apoya las actividades de mejora continua del proceso, tal y como las lleva a cabo la organización ejecutora. La Gestión de la Calidad del Proyecto trabaja para asegurar que se alcancen y se validen los requisitos del proyecto, incluidos los del producto.

Dimensión 6: Gestión de los Recursos Humanos . PMBOX, 2013)

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que establecen, gestionan y transfieren al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han fijado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, pueden estar dados a tiempo completo o a tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto. También se puede referir a los miembros del equipo del proyecto como personal del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficiosa.

Dimensión 7: La Gestión de las Comunicaciones PMBOX, (2013)

Incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. Los directores de proyecto emplean la mayor parte de su tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma. Una comunicación eficaz crea un puente entre diferentes interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y diferentes perspectivas e intereses, lo cual impacta o influye en la ejecución o resultado del proyecto.

Dimensión 8: Gestión de Riesgos :PMBOX, (2013)

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: Gestión de Proyectos

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
Gestión de la Integración	Gerente de Proyecto	P1, P2, P3, P4,	
	Patrocinador Procedimientos claros Estándares de documentos		
Gestión del Alcance	Objetivo y resultados en relación del alcance	P5, P6, P7	
	Control de cambios Evaluación de resultados en relación del alcance		
Gestión del Tiempo	Programa de Actividades	P8, P9, P10	1=Nunca 2=Casi nunca 3=A veces 4= Casi siempre 5= Siempre
Gestión de Costos	Presupuesto	P11, P12	
	Supervisión		
Gestión de la Calidad	Objetivo y resultados en relación a la calidad	P13, P14, P15, P16,	
	Lecciones aprendidas		
	Indicadores de desempeño Evaluación de resultados en relación a la calidad		
Gestión de los Recursos Humanos	Profesionales que gestionan proyectos	P17, P18	1= Deficiente 2= Regular 3= Eficiente
Gestión de la Comunicación	Planes de comunicaciones	P19, P20, P21	
	Acceso y Plan de Comunicación		
Gestión de Riesgos	Identificación de riesgos	P22, P23	

Fuente: Terribili, Bortoleto, Laura (2015) año, adaptado por María Aranzamendi

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	DIMENSION 1: Gestión de la Integración El proyecto tiene claramente un patrocinador	X		X		X		
2	Existe procedimientos claros con el fin de tener una documentación mínima del proyecto	X		X		X		
3	La selección y aprobación del proyecto es juicioso basado en un estándar de documento específico, por ejemplo, el Project Charter.	X		X		X		
4	Para el proyecto se le asignó un gerente de proyecto	X		X		X		
5	DIMENSION 2: Gestión del Alcance El proyecto tiene las entregas (objetivos y resultados esperados) bien definidas en relación del alcance.	SI	No	SI	No	SI	No	
6	Los cambios de proyecto son aprobados por el patrocinador antes de incorporarse, es decir, existe un control eficaz de cambios	X		X		X		
7	Al final del proyecto se evalúan los resultados en relación del alcance	X		X		X		
8	DIMENSION 3: Gestión del Tiempo El proyecto tiene un programa de actividades.	SI	No	SI	No	SI	No	
9	El programa de actividades se actualiza en el curso del proyecto	X		X		X		
10	El programa de actividades es el conocimiento del equipo de proyecto y se fija en su sitio de acceso común o se lo remite a los miembros del equipo.	X		X		X		
11	DIMENSION 4: Gestión de Costos El proyecto cuenta con un presupuesto ajustado (budget).	SI	No	SI	No	SI	No	
12	El presupuesto se supervisa en el transcurso del proyecto y las distorsiones detectadas son tratadas en tiempo de proyecto.	X		X		X		
13	DIMENSION 5: Gestión de la Calidad El proyecto tiene sus entregas (objetivos y resultados esperados) bien definidas en relación a la calidad.	SI	No	SI	No	SI	No	
14	Las lecciones aprendidas (qué salió bien, qué salió mal, lo que se podría haber hecho mejor) se registran para su uso posterior en proyectos similares.	X		X		X		
15	Durante la ejecución, el proyecto es supervisado por medio de indicadores de desempeño	X		X		X		
16	Al final de los proyectos se evalúan los resultados en relación de la calidad	X		X		X		
17	DIMENSION 6: Gestión de los Recursos Humanos Los profesionales que gestionan proyectos tienen una formación y/o prácticas en gestión de proyectos.	X		X		X		
18	La organización cuenta con profesionales dedicados exclusivamente a la gestión de proyectos.	X		X		X		
19	DIMENSION 7: Gestión de la Comunicación El programa de actividades es el conocimiento del equipo de proyecto y se fija en su sitio de acceso común o se lo remite a los miembros del equipo.	X		X		X		

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN
A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): Willian Sebastián Flores Sotelo

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato dirigirme a usted, para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del programa de Maestría con mención en Gestión Pública de la UCV, en la sede Lima Norte, promoción 2015-1, aula 220, requiero validar los instrumentos con lo cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.

El título nombre de mi proyecto de investigación es: "Gestión de Proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones del MINAGRI, Lima, 2017" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,


Bach. María D. Aranzamendi Rodríguez
DNI N°10289611

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable: Gestión de Proyectos (PMBOX, 2013)

La gestión de proyectos es una disciplina de trabajo que se está instituyendo de forma generalizada en el entorno empresarial y consiste en la utilización de conocimientos, metodologías, técnicas y herramientas para la ilustración, planificación y realización de actividades con el objeto de innovar objetivos o ideas en realidades. De forma general, se puede considerar a la gestión de proyectos como una aproximación sistemática y estructurada a como las organizaciones formalizan sus actividades no recurrentes.

Dimensiones de las variables:

Dimensión 1: Gestión de la Integridad (PMBOX, 2013)

Es el área que reúne los procesos y actividades necesarios para identificar, precisar, combinar, unificar y ordenar los distintos procesos y actividades del proyecto. Se encarga de gestionar las perspectivas de los interesados y cumplir favorablemente con los requisitos de los clientes, consiste en tomar medidas sobre dónde convocar recursos y esfuerzos cada día, previendo las posibles disputas y evitar las disputas críticas. Además, coordina e integra todo el trabajo que se desarrolle en el proyecto, hacer concesiones entre objetivos y alternativas en competencia. Constituye algo así como el área rectora de las principales medidas y facilitadora de la sistematicidad de todas las gestiones.

Dimensión 2: Gestión del Alcance (PMBOX, 2013)

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto. La planificación y gestión del alcance intervienen en gran medida en el desarrollo exitoso del proyecto. Cada proyecto necesita que exista una estrecha concordancia y un equilibrio entre las metodologías, recursos, tiempo y actividades a realizar, para no brindar más tiempo del necesitado, ni más recursos, ya sean materiales o humanos, en labores menos o más importantes que midan tanto en el éxito o en el fracaso de cualquier proyecto.

Dimensión 3: Gestión del Tiempo (PMBOX, 2013)

En ella se incluyen todos aquellos procesos necesarios para que el proyecto termine con éxito y calidad en el tiempo convenido con el cliente. Administrar el tiempo es algo más que una prioridad en cualquier trabajador, es la principal de las tareas y la más complicada pues requiere un comprometimiento total. La capacidad de gestionar bien el tiempo es una habilidad que las empresas han aprendido a desarrollar, siendo un factor que mejora la productividad y la competitividad de la organización, por lo cual mientras más eficientes y gestionados estén estos procesos, mejores serán los resultados finales del proyecto, en relación con el indicador tiempo.

Dimensión 4: Gestión del Costos (PMBOX, 2013)

La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

La Gestión de los Costos de un proyecto se encarga fundamentalmente del control de los recursos necesarios para completar las actividades planificadas en los cronogramas dentro de los presupuestos establecidos. Además, influye en la toma de decisiones que pueda tener un impacto sobre los costos de uso, mantenimiento y soporte del producto o servicio que se espere como resultado del proyecto.

Dimensión 5: Gestión de la Calidad (PMBOX, 2013)

La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido. La Gestión de la Calidad del Proyecto utiliza políticas y procedimientos para implementar el sistema de gestión de la calidad de la organización en el contexto del proyecto, y, en la forma que resulte adecuada, apoya las actividades de mejora continua del proceso, tal y como las lleva a cabo la organización ejecutora. La Gestión de la Calidad del Proyecto trabaja para asegurar que se alcancen y se validen los requisitos del proyecto, incluidos los del producto.

Dimensión 6: Gestión de los Recursos Humanos . PMBOX, 2013)

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que establecen, gestionan y transfieren al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han fijado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, pueden estar dados a tiempo completo o a tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto. También se puede referir a los miembros del equipo del proyecto como personal del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficiosa.

Dimensión 7: La Gestión de las Comunicaciones PMBOX, (2013)

Incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. Los directores de proyecto emplean la mayor parte de su tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma. Una comunicación eficaz crea un puente entre diferentes interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y diferentes perspectivas e intereses, lo cual impacta o influye en la ejecución o resultado del proyecto.

Dimensión 8: Gestión de Riesgos :PMBOX, (2013)

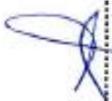
La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable: Gestión de Proyectos

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
Gestión de la Integración	Gerente de Proyecto Patrocinador Procedimientos claros Estándares de documentos	P1, P2, P3, P4,	
Gestión del Alcance	Objetivo y resultados en relación del alcance Control de cambios Evaluación de resultados en relación del alcance	P5, P6, P7	
Gestión del Tiempo	Programa de Actividades	P8, P9, P10	
Gestión de Costos	Presupuesto Supervisión	P11, P12	1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre
Gestión de la Calidad	Objetivo y resultados en relación a la calidad Lecciones aprendidas Indicadores de desempeño Evaluación de resultados en relación a la calidad	P13, P14, P15, P16,	1= Deficiente 2= Regular 3= Eficiente
Gestión de los Recursos Humanos	Profesionales que gestionan proyectos	P17, P18	
Gestión de la Comunicación	Planes de comunicaciones Acceso y Plan de Comunicación	P19, P20, P21, P22	
Gestión de Riesgos	Identificación de riesgos	P23, P24	

Fuente: PMBOX (2013) año, adaptado por María Aranzamendi



Mag. William S. Flores Sotelo
UCV Docente Post Grado

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	DIMENSION 1: Gestión de la Integración El proyecto tiene claramente un patrocinador	X		X		X		
2	Existen procedimientos claros con el fin de tener una documentación mínima del proyecto	X		X		X		
3	La selección y aprobación del proyecto es juicio basado en un estándar de documento específico, por ejemplo, el Project Charter. Para el proyecto se le asignó un gerente de proyecto	X		X		X		
4	DIMENSION 2: Gestión del Alcance El proyecto tiene las entregas (objetivos y resultados esperados) bien definidas en relación del alcance.	SI	No	SI	No	SI	No	
5	Los cambios de proyecto son aprobados por el patrocinador antes de incorporarse, es decir, existe un control eficaz de cambios	X		X		X		
6	Al final del proyecto se evalúan los resultados en relación del alcance	X		X		X		
7	DIMENSION 3: Gestión del Tiempo El proyecto tiene un programa de actividades.	X		X		X		
8	El programa de actividades se actualiza en el curso del proyecto	X		X		X		
9	El programa de actividades es el conocimiento del equipo de proyecto y se fija en su sitio de acceso común o se lo remite a los miembros del equipo.	X		X		X		
10	DIMENSION 4: Gestión de Costos El proyecto cuenta con un presupuesto ajustado (budget).	SI	No	SI	No	SI	No	
11	El presupuesto se supervisa en el transcurso del proyecto y las desviaciones detectadas son tratadas en tiempo de proyecto.	X		X		X		
12	DIMENSION 5: Gestión de la Calidad El proyecto tiene sus entregas (objetivos y resultados esperados) bien definidas en relación a la calidad.	X		X		X		
13	Las lecciones aprendidas (qué salió bien, qué salió mal, lo que se podría haber hecho mejor) se registran para su uso posterior en proyectos similares.	X		X		X		
14	Durante la ejecución, el proyecto es supervisado por medio de indicadores de desempeño	X		X		X		
15	Al final de los proyectos se evalúan los resultados en relación de la calidad	X		X		X		
16	DIMENSION 6: Gestión de los Recursos Humanos Los profesionales que gestionan proyectos tienen una formación y/o prácticas en gestión de proyectos.	X		X		X		
17	La organización cuenta con profesionales dedicados exclusivamente a la gestión de proyectos	X		X		X		
18	DIMENSION 7: Gestión de la Comunicación El programa de actividades es el conocimiento del equipo de proyecto y se fija en su sitio de acceso común o se lo remite a los miembros del equipo.	X		X		X		
19		X		X		X		

20	<input checked="" type="checkbox"/> El proyecto tienen un Plan de Comunicación					
21	En general, las comunicaciones del proyecto se orientan de manera efectiva por el Plan de Comunicación previamente preparado	X	X	X	X	X
22	Durante la ejecución el proyecto es supervisado por medio de indicadores de desempeño en cuenta a la comunicación	X	X	X	X	X
DIMENSIÓN 3: Gestión de Riesgos						
23	Los riesgos se identifican en la fase de planificación del proyecto.	X	X	X	X	X
24	Los riesgos son gestionados en la ejecución del proyecto	X	X	X	X	X

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Flores Sotelo William Sebastian DNI: 96175729

Especialidad del validador: Gestión de Recursos Humanos / Kenaria

.....de.....del 20.....



Firma del Experto Informante.



¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Ciudad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión