



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión de proyectos en una entidad financiera del
sector público, Lima 2018

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

AUTOR:

Br. Ennio Palomino Salazar

ASESOR:

Dr. Hugo Lorenzo Agüero Alva

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Reforma y Modernización del Estado

LIMA – PERÚ

2019



DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): PALOMINO SALAZAR, ENNIO

Para obtener el Grado Académico de *Maestro en Gestión Pública*, ha sustentado la tesis titulada:

GESTIÓN DE PROYECTOS EN UNA ENTIDAD FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO, LIMA 2018

Fecha: 25 de enero de 2019

Hora: 12.30 m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dr. Chantal Jara Aguirre

Firma:

SECRETARIO: Mg. Patricia Monica Bejarano Alvarez

Firma:

VOCAL: Dr. Hugo Lorenzo Agüero Alva

Firma:

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... Aprobado por mayoría

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....
.....
.....
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

..... Alinear objetivo con conclusiones

..... APA

.....

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

Dedicatoria

A mis padres y a mi hermana quienes influyeron en mí positivamente logrando desarrollarme en un ambiente maravilloso, lleno de libros, que cimentaron confianza y seguridad en el logro de mis metas en el devenir de la vida.

Agradecimiento

A los docentes de la Universidad César Vallejo y a los diversos compañeros de clase que han contribuido con sus opiniones e ideas en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Declaratoria de Autoría

Yo, Ennio Palomino Salazar, estudiante de la Escuela de Posgrado, del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte, presento mi trabajo académico titulado: “Gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018”, en 128 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Los Olivos, 22 de diciembre 2018



Br. Ennio Palomino Salazar

Presentación

Señores miembros del jurado.

Presento a ustedes mi tesis titulada “Gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018”, cuyo objetivo fue: explicar la situación en la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, en cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos y un anexo: El capítulo uno: Introducción, contiene los antecedentes, la fundamentación científica, técnica o humanística, el problema, los objetivos y la hipótesis. El segundo capítulo: Marco metodológico, contiene las variables, la metodología empleada, y aspectos éticos. El tercer capítulo: Resultados se presentan los resultados obtenidos. El cuarto capítulo: Discusión, se formula la discusión de los resultados. En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones. En el sexto capítulo se formulan las recomendaciones. En el séptimo capítulo, se presentan las referencias bibliográficas, donde se detallan las fuentes de información empleadas para la presente investigación.

Para lo cual espero cumplir con los requisitos de aprobación establecidos en las normas de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.



Br. Ennio Palomino Salazar

Índice

Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xi
I. Introducción	12
1.1 Realidad problemática	13
1.2 Trabajos previos	14
1.3 Teorías relacionadas al tema	20
1.4 Formulación del problema	42
1.5 Justificación del estudio	44
1.6 Objetivos	45
II. Método	47
2.1 Diseño	48
2.2 Variables y operacionalización	49
2.3 Población, muestra y muestreo	51
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	52
2.5 Métodos de análisis de datos.	57
2.6 Aspectos éticos	57
III. Resultados	58
IV. Discusión	70
V. Conclusiones	74
VI. Recomendaciones	79
VII. Referencias	83
Anexos	87

Anexos

Anexo 1: Artículo científico	88
Anexo 2: Matriz de consistencia	98
Anexo 3: Instrumento de recolección de datos	101
Anexo 4: Certificado de validación de instrumentos	104
Anexo 5: Constancia emitida por la institución que acredita la realización del estado in situ	118
Anexo 6: Base de datos	121
Anexo 7: Resultados de las pruebas (print de pantallas)	123

Índice de tablas

Tabla 1.	Evolución de la Gestión de Proyectos	21
Tabla 2.	Operacionalización de la variable	50
Tabla 3	Población de estudio	51
Tabla 4	Ficha técnica del instrumento para medir la variable gestión de proyectos	53
Tabla 5	Escala de medición: variable gestión de proyectos	53
Tabla 6.	Variables, dimensiones e indicadores: Variable Gestión de Proyectos	54
Tabla 7	Niveles de Gestión de Proyectos	55
Tabla 8	Consolidado de niveles de las dimensiones de la variable Gestión de Proyectos	55
Tabla 9.	Expertos validadores de los instrumentos	55
Tabla 10.	Criterios de evaluación de expertos	56
Tabla 11	Niveles de confiabilidad	56
Tabla 12.	Fiabilidad del cuestionario	57
Tabla 13.	Descripción de los niveles de gestión de proyectos	59
Tabla 14.	Descripción de los niveles de gestión de la integridad	59
Tabla 15.	Descripción de los niveles de gestión del alcance	60
Tabla 16.	Descripción de los niveles de gestión del tiempo	61
Tabla 17.	Descripción de los niveles de gestión de los costos	62
Tabla 18.	Descripción de los niveles de gestión de la calidad	63
Tabla 19.	Descripción de los niveles de gestión de los recursos	64
Tabla 20.	Descripción de los niveles de gestión de las comunicaciones	65
Tabla 21.	Descripción de los niveles de gestión de los riesgos	66
Tabla 22	Descripción de los niveles de gestión de las adquisiciones	67
Tabla 23.	Descripción de los niveles de gestión de los interesados	68

Indice de figuras

Figura 1.	Contexto de la dirección de proyectos	27
Figura 2.	Relación entre portafolios, programas y proyectos	28
Figura 3.	La restricción triple (tradicional) de proyectos	30
Figura 4.	Las restricciones del proyecto	31
Figura 5.	Ciclo de vida del proyecto	31
Figura 6.	Gestión de integración del proyecto	33
Figura 7.	Gestión del alcance del proyecto	34
Figura 8.	Gestión del cronograma del proyecto	35
Figura 9.	Gestión de los costos del proyecto	36
Figura 10.	Gestión de la calidad del proyecto	37
Figura 11.	Gestión de los recursos del proyecto	38
Figura 12.	Gestión de las comunicaciones del proyecto	39
Figura 13.	Gestión de los riesgos del proyecto	40
Figura 14.	Gestión de las adquisiciones del proyecto	41
Figura 15.	Gestión de los interesados del proyecto	42
Figura 16.	Niveles de Gestión de los proyectos	59
Figura 17.	Niveles de Gestión de integración del proyecto	60
Figura 18.	Niveles de Gestión del alcance del proyecto	61
Figura 19.	Niveles de Gestión del tiempo del proyecto	62
Figura 20.	Niveles de Gestión de los costos del proyecto	63
Figura 21.	Niveles de Gestión de la calidad del proyecto	64
Figura 22.	Niveles de Gestión de los recursos del proyecto	65
Figura 23.	Niveles de Gestión de las comunicaciones del proyecto	66
Figura 24.	Niveles de Gestión de los riesgos del proyecto	67
Figura 25.	Niveles de Gestión de las adquisiciones del proyecto	68
Figura 26.	Niveles de Gestión de los interesados del proyecto	69

Resumen

La presente investigación titulada “Gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018”, tuvo como objetivo general explicar la situación de la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público.

El método empleado fue deductivo, el tipo de investigación fue básica de nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. La población estuvo conformada por cincuenta y seis funcionarios siendo la muestra censal. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos utilizado fue el cuestionario, que estuvo validado por un juicio de expertos y la confiabilidad mediante el estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach.

Se llegaron a las siguientes conclusiones. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, en el Banco de la Nación Lima 2018, la gestión de proyectos es apreciada por el 62.5% de los funcionarios (35) de la entidad como regular, es decir se cumplen moderadamente con la mayoría de las recomendaciones del PMBOK y un 37.5% de los funcionarios (21) de la entidad aprecia como buena debido a que se cumple con la mayoría de las recomendaciones como buenas prácticas del PMBOK, hay sin embargo aspectos que mejorar en relación a las áreas de conocimiento las que deberán ser reforzadas con un seguimiento y control efectivo por las áreas involucradas para optimizar los procesos en la gestión de los proyectos y de esa manera apoyar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

Palabras claves: Gerencia de proyectos, PMBOK, áreas de conocimiento, PMI.

Abstract

This research entitled "Project management in a public sector financial institution, Lima 2018", had as its general objective to explain the situation of project management in a public sector financial institution.

The method used was deductive, the type of research was basic descriptive level, quantitative approach; of non-experimental design. The population consisted of fifty-six officials, being the census sample. The technique used to collect information was the survey and the data collection instrument used was the questionnaire, which was validated by expert judgment and reliability using the Cronbach's Alpha reliability statistic.

The following conclusions were obtained. Taking into account the results obtained, in the Banco de la Nación Lima 2018, the project management is appreciated by 62.5% of the employees (35) of the entity as regular, that is to say they are moderately fulfilled with most of the recommendations of the PMBOK and 37.5% of the staff (21) of the entity appreciate it as good because most of the recommendations are complied with as good practices of the PMBOK, however there are aspects to be improved in relation to the areas of knowledge which should be reinforced with an effective monitoring and control by the areas involved to optimize the processes in the management of the projects and in this way support in the fulfillment of the strategic objectives of the institution.

Key words: Project management, PMBOK, knowledge areas, PMI.

I. Introducción

1.1 Realidad problemática

En los estudios estadísticos de la prestigiosa empresa consultora y de investigación de tecnología Gartner expresa que los proyectos a nivel global solo finalizan exitosamente el 20 % de ellos. Dicha problemática es característica en común a toda clase de proyectos, siendo muy notorio en los proyectos de tipo tecnológico, según el informe anual realizada por Standish Group, el 71% de los proyectos de tecnologías de información había fallado, esto en razón a que se habían excedido en un 56% de su presupuesto y sobrepasado en un 84% el cronograma establecido en promedio, resultando en pérdidas billonarias como producto de una pobre administración de los proyectos.

En nuestra región los gobiernos afrontan grandes retos en desarrollar los diversos planes de inversión como principal actor en la ejecución del desarrollo económico regional, para ello la gestión de proyectos transforma las ideas, planes, en hechos concretos que satisfagan las necesidades de la sociedad mediante el buen uso de los recursos dentro de los tiempos determinados.

En el Perú la gestión de proyectos en las empresas privadas y públicas presentan una variedad de complicaciones y problemas que van desde la inexistencia de normas actualizadas en la administración de proyectos, hasta una planificación mal desarrollada en los presupuestos, recursos y desfases del cronograma de trabajo. Esto se ha visto plasmado en el estudio desarrollado por la Universidad ESAN “La gestión de proyectos en el Perú, análisis de madurez 2015-2016” en el que se determinó que el 65% de las empresas peruanas no cumplieron según lo planificado en el tiempo y recursos asignados.

Esta situación no es ajena en la gestión de los proyectos del Banco de la Nación, en el que se ha observado proyectos que no han culminado con las metas operativas y presupuestales establecidas, habiendo sido los principales motivos del incumplimiento de los objetivos estratégicos plasmados en los proyectos de la organización como son la poca o mala práctica en los procesos de la administración de proyectos como son las prácticas de integración, las de alcance en las que se

define los objetivos alineados a los objetivos estratégicos, las del cronograma, las de presupuesto que incurren las actividades, la calidad de los productos del proyecto como son los entregables, los recursos, las comunicaciones con los grupos involucrados y los riesgos que puedan producirse durante la ejecución de las actividades, provocando que una visible cantidad de proyectos no fuera exitosa.

El presente trabajo de investigación permitirá explicar los principales conocimientos en la gestión de proyectos que encaminen los criterios de las buenas prácticas a través del uso de técnicas y herramientas que nos facilitarán efectuar y cumplir los procesos del desarrollo de las actividades de los proyectos e incrementar el grado de los objetivos al cierre de los proyectos lo que significaría una de madurez en la gestión.

1.2 Trabajos previos

Trabajos previos internacionales

Hernandez (2015) en su estudio académico titulado *Propuesta de creación e implementación de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA)*, con el que se presentó para graduarse como Maestro en Gestión de Proyectos en el Instituto Tecnológico de la ciudad de Costa Rica, en San José, Costa Rica. Planteó como objetivo principal el crear una gerencia de proyectos, su investigación fue de nivel exploratorio, teniéndose un diseño de corte experimental de tipo transversal. Asimismo utilizó como instrumento de investigación el cuestionario el que fue aplicado a una población censal de 40 empleados, las conclusiones que se obtuvieron de sus datos fueron que la institución carece de una metodología en la administración de proyectos, las que se pueden acercar a esa idea no tienen viabilidad financiera socioeconómica, los proyectos son gestionados sin tener en cuenta las buenas prácticas de gestión por lo cual es necesario la creación de una gerencia de proyectos centralizada.

Jaramillo (2015) en su investigación titulada *Propuesta de implementación de una PMO en la Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A*, tesis para obtener

el grado de Maestro en Administración en la Universidad del Azuay. Cuenca, Ecuador. Desarrolló como objetivo principal la creación de una gerencia de proyectos (PMO) con una metodología claramente influenciada por la guía del PMBOK. En su estudio empleó una investigación aplicada teniendo un enfoque cualitativo, con un diseño no experimental propio del nivel descriptivo. Se enfocó a una muestra representativa del 20% de la población, la cual abarcaba 100 trabajadores, por lo que el muestreo fue no probabilístico. La población estuvo formada por cien funcionarios, la muestra corresponde al 20% de la población y el muestreo no probabilístico. Las técnicas empleadas fueron la revisión documental, observación y encuestas, y los instrumentos fueron las guías de observación, guía de entrevistas y los cuestionarios. Al finalizar el estudio señaló concluyendo que (a) De la lectura de los niveles de cumplimiento de los planes de inversión, se declara la necesidad de contar con una oficina en la gestión de proyectos (b) En la encuesta realizada a los funcionarios, coinciden en mantener un control sobre los procesos de inversión, por ello debe utilizarse la metodología en administración de proyectos y (c) En función de las necesidades y requerimientos visibilizados durante el análisis, el tipo de oficina de administración es la de control, lo que permitirá optimizar la eficiencia de los resultados de los proyectos.

Valverde (2017) en su trabajo de investigación titulada *Propuesta para la implementación de una oficina de administración de proyectos (PMO) para la empresa Go-Labs*, tesis con el que obtuvo el grado académico de Magíster en Gestión de Proyectos por el Instituto Tecnológico de Costa Rica, Santa Clara. Costa Rica. Planteó como objetivo la necesaria creación en la organización Go-Labs de una oficina especializada en administración de proyectos. El trabajo de investigación presentó características de la investigación aplicada siendo totalmente cualitativo en su enfoque, describiéndose los resultados sin manipulación por lo que se usó un diseño no experimental en un único tiempo es decir transversal. Se emplearon como instrumentos las guías de observación las guías de entrevistas y los cuestionarios a una población censal de doce empleados Teniendo como conclusiones principales que: (a) la empresa produce servicios de calidad sin embargo al emplearse proyectos en sus procesos estos no tienen la calidad necesaria en la aplicación de las metodologías de proyectos y (b) Es

necesario la apertura de una gerencia de proyectos en el que se cree el cargo de director de proyectos y dos analistas como apoyo como inicio de actividades, los que se encargaran de aplicar las mejores prácticas en la dirección de las actividades de los proyectos.

Valencia (2018) en su trabajo de investigación titulada *Propuesta para el diseño de una Oficina de gestión de proyectos en la Universidad del Tolima*, tesis con el que logró el nivel académico de Magíster en Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión otorgado por la Escuela Superior Universidad Externado de Colombia, en la ciudad de Bogotá, Colombia. En su trabajo académico señaló como meta diseñar una unidad de gestión de proyectos centralizada para la Universidad de Tolima. Se identificó una investigación de tipo aplicada descriptiva con un enfoque evidentemente cualitativo, en el cual se describe la variable de estudio, por lo que el diseño fue de tipo no experimental. El investigador realizó un diagnóstico de la cultura organizacional de la entidad a través de encuesta a los colaboradores de una población censal la cual se desconoce el tamaño sin embargo presentó las siguientes conclusiones: (a) Al evaluar la efectividad de proyectos en la encuesta, se encontró que la dimensión logro de compromisos es la que requiere mayor atención, específicamente en la categoría cumplimiento del cronograma, así como la categoría de cumplimiento del alcance y (b) El tipo de Oficina que desempeñe las labores de administrar los proyectos para la Universidad del Tolima es la de tipo torre de control, en el cual los directores de proyectos serán independientes en la ejecución de proyectos, y contarán con estándares para los procedimientos.

Velasco (2018) en su trabajo de investigación titulada *Propuesta de instalación de una PMO de tipo control en la empresa IMFRAMETEL en la ciudad de Quito validado con un piloto de prueba como un proyecto*, tesis para obtener el nivel académico de Magíster en Administración otorgado en la institución superior Universidad de las Américas, Quito, Ecuador. Planteó como objetivo principal la creación de una PMO de control para IMFRAMETEL dicha oficina de gestión de proyectos de control (PMO) en la empresa IMFRAMETEL, para ello aplicó una investigación descriptivo de la observación de la situación de la empresa realizando un enfoque cuantitativo de tipo no experimental. Consideró como población de

estudio a los trabajadores de la empresa y de las entrevistas por medio de cuestionarios llegó a las siguientes conclusiones: (a) Hay una necesidad en instalar una oficina de proyectos de tipo control por la preocupación de alinear las distintas gerencias con la nueva oficina en relación a los proyectos, (b) Con la creación de la PMO se estandarizarán las metodologías, procedimientos y herramientas en la administración de los proyectos de la empresa y (c) la PMO de control permitirá una mejor configuración de los proyectos mediante el despliegue y puesta en práctica de las lecciones aprendidas, minimizándose los riesgos como producto de una nueva cultura organizacional en proyectos.

Trabajos previos nacionales

Pasco (2018) en la investigación titulada *Implementación del PMBOK para la reducción de riesgos en el mantenimiento de emergencia de la red vial Ancash, tramo: Aczo-Llamellinmirgas Provincia de Antonio Raymondi – Ancash, 2015-2016* tesis para obtener el nivel académico de Maestro en Ingeniería otorgado en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Ancash, Perú. Fijó como principal objetivo la implementación de la guía del PMBOK en las estrategias de reducción de riesgos durante el mantenimiento de emergencia en la Red Vial Ancash. Por la forma de realizar la investigación está fue investigación de tipo aplicada, explicativa con un enfoque mixto en el que el diseño fue de corte experimental. La población para el desarrollo de la tesis fue el programa de mantenimiento de emergencia red vial Ancash y la muestra fue el tramo Aczo-Llamellin-Mirgas periodo 2015-2016. La técnica empleada fueron el análisis documental y las encuestas mediante la lista de cotejo y cuestionarios como instrumentos de recolección de información la que una vez interpretado permitió obtener las siguientes conclusiones: (a) El uso del PMBOK es muy importante en el mantenimiento de la red vial porque permite utilizar cierta metodología de procesos en los riesgos al listar los riesgos priorizarlos según el impacto en la vía dándole la atención necesaria para su resolución y sobretodo es un plan que ayuda a terminar el trabajo en el tiempo dispuesto por el ministerio de transportes para la satisfacción de los ciudadanos que transitan por la vía.

Villaseca (2017) en la investigación titulada Implementación de un sistema de planeamiento y control de gestión de proyectos en el área de seguridad industrial tesis para obtener el nivel académico de magíster en Ingeniería Industrial por la Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú. Planteó como objetivo principal la mejora de la administración de los proyectos en los procesos enmarcados de seguridad industrial mediante un sistema que involucre el planeamiento y control de los proyectos. Por lo que investigación fue aplicada, descriptiva, con un enfoque mixto que permitió usar el diseño cuasi experimental. La recolección de datos se dio por medio de la lista de cotejo y el registro del contenido de los informes técnicos. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) Se demostró que al instalarse el sistema de control previa planificación las entregas de los proyectos cumplieron el tiempo establecido para el producto final, por lo que se mejoraron las expectativas del grupo de usuarios del área de seguridad industrial. (b) La participación de los trabajadores durante la administración de los proyectos es sumamente importante para la identificación de los problemas y pronta respuesta por parte de la dirección sin ellos es complicado poner en práctica una buena gestión. (c) Por consiguiente se observó una mayúscula mejora en la administración de los proyectos de la unidad seguridad industrial.

Roca, Tello y Portugal (2017) en la investigación titulada Propuesta de implementación de una PMO para el área de ingeniería de software del Reniec, Lima, Perú, tesis para lograr el nivel académico de Magíster en Administración de Sistemas y Tecnologías de la Información otorgado por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Planteó como objetivo principal la creación de una PMO en la Reniec siendo la investigación aplicada de forma descriptiva usando un enfoque mixto mediante un planteamiento no experimental como diseño. Los investigadores contaron con una población comprendida por las gerencias del Reniec y la muestra no probabilística estuvo circunscrita a la gerencia de tecnología de la información; por ello emplearon las técnicas análisis documental y entrevistas, por medio de las listas de cotejo y los cuestionarios. Llegaron a las siguientes conclusiones (a) El RENIC al ser un tipo de organización funcional, exige por dicha característica a que la PMO sea establecida como una unidad orgánica del más alto nivel, en este estudio se concluyó que debe depender directamente de la Gerencia de Tecnología

de la Información para que pueda tener empoderamiento. (b) Es viable la implementación de la propuesta de contar con una PMO en el Reniec, y (c) La implementación de una PMO por sí misma no es un aval del éxito de los proyectos, es necesario además el acompañamiento de buenos profesionales los que deben ser muy bien motivados en las actividades de los proyectos.

Aranzamendi (2017) en su investigación titulada *Gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima, 2017* para lograr el nivel académico de magister en Gestión Pública otorgado por la Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. Propuso como principal objetivo mejorar los procesos del desarrollo de proyectos en base a las áreas de conocimientos estipuladas en el PMBOK., mediante la aplicación de una investigación básica, bajo un enfoque cuantitativo en el que la variable de estudio es descrita, en un monto determinado sin producir modificaciones en ella siendo, un diseño netamente no experimental de corte transversal. Realizó su investigación empleando la encuesta como técnica, acopiando datos a través del cuestionario utilizado en los 131 trabajadores que comprendía la población censal. Su trabajo obtuvo las siguientes conclusiones (a) La forma que prevalece en la gestión de los proyectos por parte de los trabajadores es regular, apreciación que es compartida por más del 50% de los colaboradores en la organización. (b) La entidad sujeta de estudio se encuentra en proceso de madurez debido a que las diversas áreas de procesos de proyectos registraron un nivel regular siendo muy poco los casos en el que resultó superior o de nivel elevado, y (c) Se evidenció como un factor sumamente importante para un buen desempeño de los proyectos los componentes de integración en el proyecto, el apropiado empleo del componente tiempo, el establecimiento claro de las comunicaciones y la determinación previa de los riesgos, estos conocimientos y/o componentes del proyecto determinarán un buen resultado en el desarrollo de los proyectos para la empresa.

Gomez (2016) en la investigación titulada *Modelo de gestión de proyectos de edificaciones para mejorar el planeamiento y control de la gestión de operaciones en la fase de ejecución*, Tacna, Perú, tesis para lograr el nivel académico de magíster otorgado por la Universidad Privada de Tacna. Desarrolló

el principal objetivo la creación para las edificaciones de un modelo de gestión de proyectos que estén alineados a los estándares internacionales del PMI y la filosofía LEAN CONSTRUCTION. Su investigación fue de tipo aplicada, marcadamente descriptiva, siendo cuantitativo el enfoque, no se realizaron alteraciones en la variable por lo que se redujo a un diseño no experimental de clase transversal. En su estudio se señalaron tres proyectos de construcción como población eligiendo el edificio multifamiliar Quinta Residencial El Olivar como muestra siendo el muestreo de tipo no probabilístico. Mediante el análisis documental y entrevistas a los especialistas llegó a concluir lo siguiente:(a) De los trabajadores encuestados el 97% considera la aplicación de una metodología de proyectos debido a una ineficiente planificación del alcance, de los tiempos y costos, (b) El diseño de los procesos según las fases de los proyectos servirán como conocimiento aprendido en la gestión de proyectos y deberá ser mejorado continuamente, y (c) Mediante la simulación del modelo de gestión de propuesto se consiguió una documentación estructurada que permite llevar un mejor control del proyecto y será usado como una lección aprendida para cualquier organización que desee implementarlo.

1.3 Teorías relacionadas al tema

Comienzos de la gestión de proyectos

Diversos autores señalan que la utilización de los conceptos de gestión de proyectos se retrae al comienzo del siglo XX, con la aparición de Henry Gantt, creador del gráfico de actividades planificadas o diagrama de control y planificación y de Henri Fayol con sus teorías de la administración en base a cinco actividades fundamentales planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar; con el aporte de estos dos hombres de ciencia se inició la formación de las herramientas de gestión como el uso de la estructura de desglose o descomposición del trabajo, el cronograma de actividades, supervisión y control en la asignación de recursos entre otros más. El punto de partida de la evolución en gestión de proyectos se da en la década de los cincuentas con el surgimiento de dos proyectos que emplean modelos matemáticos de programación, los que fueron creados específicamente para las empresas DuPont Corporation y Remington Rand Corporation, siendo estos programas: el CPM o método de la ruta crítica y el PERT o programa de evaluación y revisión técnica, debido a su efectividad en la administración fueron

muy usadas por todas las empresas y se siguen usando en la actualidad.

El instituto de administración de proyectos (PMI) fue creado en 1969 debido a la popularidad de los proyectos por las empresas y la primera guía del cuerpo de conocimientos en administración de proyectos (Guide PMBOK) fue aprobado en 1981 por el PMI, hasta llegar a la más reciente versión que es la sexta edición del PMBOK aprobada y lanzada para todos los asociados el año 2017.

Tabla 1
Evolución de la gestión de proyectos

Año	Autor	Aportes
1856-1925	Frederick Taylor	Teoría de la Administración Científica
1913	Heny Gant	Diagrama de Gant
1956	American Association of Cost Engineers	El método de la Ruta Crítica (CPM)
1958	Oficina de Proyectos Especiales de la Armada norteamericana,	Se desarrolla la técnica PERT en el proyecto submarino Polaris.
1969	Creación del PMI	Se instituye el PMI por acuerdo de cinco profesionales quienes estipularon el objetivo de promover la práctica de la gestión de proyectos sin fines de lucro.
1981	GRUPO ESA	Creación del grupo ESA con el objetivo de crear procedimientos y conceptos en la dirección de proyectos.
1983	GRUPO ESA	En la revista Project Management Journal se difunden los resultados del proyecto ESA.
1984	PMI	Se dieron las primeras acreditaciones como profesional en administración de proyectos PMP.
1986-1987	PMI	Se publicaron y difundieron los fundamentos para la dirección de proyectos
1991-1996	PMI	PMBOK.
2000	PMI	2da. versión del PMBOK.
2004	PMI	3ra. versión del PMBOK.
2009	PMI	4ta. versión del PMBOK.
2013	PMI	5ta. versión del PMBOK.
2017	PMI	6ta. versión del PMBOK

Fuente: Guillermo Montero, ideas sencillas para la gestión y del autor

Fundamentación teórica de la gestión de proyectos.

La administración científica por Frederick Winston Taylor. Fundador de la teoría científica del trabajo, supo analizar científicamente las tareas y actividades del trabajo en una organización con la finalidad de optimizar el tiempo y los recursos, por ello siempre manifestaba que la ciencia administrativa debe consolidar el máximo beneficio tanto para el dueño de las fábricas como para los

obreros y empleados. El empleador después de obtener réditos de las empresas debe buscar asegurar el desarrollo completo de su organización integrando al obrero en el desarrollo de sus habilidades, potenciándolo desarrollando sus conocimientos, obteniendo así remuneraciones elevadas y las empresas productos y servicios de calidad. Para Taylor el entrenamiento de los empleados es importante puesto que una mayor productividad origina un mayor bienestar. Sin embargo al tener conocimiento de los desencuentro entre los empleados y empleadores concluyó la existencia de creencias absurdas e infundadas por parte del empleador quien consideraba que un incremento en la producción fomentaría el desempleo por lo que presionaba a los empleados mediante un salario precario para que reduzca su producción. En este desconocimiento las habilidades de los empleados fueron desperdiciados por la incapacidad de la dirección en mejorar sus condiciones al aumentar la producción.

Más tarde Frederick Taylor esbozó las siguientes ideas que se convirtieron en los principios de la administración científica:

Primero menciona que el trabajo debe ser estudiado científicamente para lo cual las industrias tienen que crear una oficina encargada de dicho estudio teniendo como resultado actividades más eficientes y económicas y asimismo el obrero tendrá mejores condiciones laborales a nivel de ambiente y de remuneración.

Segundo que la selección de los obreros debe partir de una base científica en el reconocimiento de las aptitudes del personal y mediante la capacitación el obrero es capaz de expresar todo su talento y destreza para la fábrica o empresa.

Tercero que a partir de la selección y estudio científico del trabajador por las empresas los obreros usarán la ciencia en su desarrollo, sin embargo será recelado por los dueños de las empresas al notar progresos en ellos que menoscaban los intereses del propietario por tal motivo este deseara no cambiar el método de trabajo.

Cuarto los trabajos y las responsabilidades son divididos de manera igualitaria entre los obreros y los jefes.

Para Taylor la aplicación de la ciencia en el trabajo se relaciona con la observación y las mediciones de control estaría establecidas por especialistas quienes dividen los trabajos para que se realicen de la mejor forma por los capataces, siendo el trabajo del capataz muy diferente al del obrero lo que traería como resultado la separación de la unidad de mando. Todo esta nueva diferenciación de actividades es nombrado por Taylor como sistema de administración funcional, en el que las actividades se encuentran normadas, estandarizadas y es a ellas a las que hay apegarse en lo estricto en el desarrollo de los trabajos.

Asimismo Frederick Taylor anunció que su método de optimizar los trabajos era para todas las tareas humanas lo cual generaría empleo, la capacitación de personal bien adiestrados y por lo tanto con mejores salarios.

Frederick Taylor valoraba más al hombre no instruido porque era la gran oportunidad de formarlo, capacitarlo con el método científico en las fábricas, permitiendo así un mayor rendimiento del obrero para las empresas. Las teorías de la administración científica en la actualidad son parte de las conceptualizaciones del PMI observables fácilmente en los procesos de gestión y en las recomendaciones del desarrollo de habilidades como liderazgo y comunicación efectiva para el personal que integran los equipos de proyectos.

Frederick W. Taylor, estudia científicamente el trabajo y considera diseñar procesos mejorados los que son usados por las empresas para conseguir materializar los objetivos estratégicos de las empresas, objetivos que coinciden con las propuestas del PMI mediante la aplicación de las diez áreas de conocimiento planteadas en la sexta edición del PMBOK 2017.

Guía PMBOK cuerpo de conocimientos fundamentales para la administración de proyectos. Esta guía presenta las mejoras acciones a desarrollar en la dirección de proyectos considerándose como estándares. La Guía del PMBOK es un estándar reconocido mundialmente y es la “biblia” de los directores de proyectos, es un estándar porque es formalmente aceptado en

consenso por los asociados al PMI y son el consolidado de las mejores prácticas recogidas durante años sobre lo que funciona y sirve en los proyectos para alcanzar el éxito al finalizar los proyectos. Cada tres años los conocimientos y mejores prácticas se van actualizando. La Guía PMBOK Sexta Edición presenta tres unidades, los dos primeros expresan una introducción y conceptos de todos los procesos y la tercera unidad comprende la función del director de proyectos y la descripción detallada de las diez áreas de conocimientos en conjunto con los cinco grupos de procesos.

Generalizaciones del PMI.

Todo buen director de proyectos o gerente de proyectos debe tomar en cuenta estas diez generalizaciones o suposiciones en el entorno del PMI:

- Todas las empresas tienen procesos bien definidos.
- Todas las empresas cuentan con información histórica que les será útil en la planificación de los proyectos.
- Existe un director de proyectos para cada proyecto, designado en la fase inicial del proyecto y tiene total autoridad para resolver los problemas llevando exitosamente la culminación de los proyectos.
- Todos los proyectos poseen la relación de los principales interesados antes de comenzar las actividades propias del proyecto.
- La importancia de la descomposición estructural del trabajo o EDT en la etapa de planificación.
- Sin un análisis de riesgo no se pueden estimar el tiempo y los presupuestos.
- El director del proyecto define la calidad de los entregables y al inicio de las actividades aplicando las métricas adecuadas.
- Existe un plan de gestión para cada una de las diez áreas de conocimientos acorde a sus especificaciones y características del proceso.
- El Plan es realista y es aprobado por todos convencidos de su cumplimiento.
- Todos los proyectos al final presentan lecciones aprendidas.

Objetivos de la guía del PMBOK

El mayor incremento de profesionales dedicados a las actividades de proyectos ha

generado que se utilicen avidamente los conocimientos y habilidades propuestos en la Guía del PMBOK como mejores prácticas a utilizadas en los proyectos.

Los planes estratégicos de las empresas son “aterrizados” mediante el desarrollo de proyectos que concretizan los objetivos estratégicos de las organizaciones para ser competitivas por eso actualmente es reconocido como un instrumento estratégico de cualquier sector económico. Es así que toda gran empresa tiene o está por crear su departamento o gerencia de administración de proyectos (PMO), lo que ha provocado el incremento de los servicios de las consultorías en esta disciplina administrativa.

El PMBOK como se mencionó son estandarizaciones de ámbito internacional, por consiguiente todo director de proyectos en base al PMI no tiene problemas de comunicación en relación a los proyectos si se encontrase fuera de su país. Las actuales técnicas de gestión de proyecto permiten evaluar y comparar los resultados. La práctica de la estandarización comprende el diseño, la ejecución, la implantación y la utilización.

Desde su primera versión con el transcurrir de los años estos fundamentos han sido mejorados por los asociados en razón a las experiencias acumuladas durante su labor profesional y en las reuniones celebradas han sido expuestas las recomendaciones sobre los procesos más usados, acerca de las herramientas y técnicas a agregar para las diferentes etapas de las áreas de conocimiento y a su vez proponer nuevos procesos acorde con las tendencias administrativas vigentes y el desarrollo de las tecnologías de la información todo ello con la finalidad de enriquecer las buenas prácticas que serán acogidas por los profesionales certificados y la comunidad empresarial en general.

PMBOK (2017) La aplicación de conocimientos, de los procesos, de las habilidades, así como de las herramientas y de las técnicas propuestas en el PMBOK permiten la profesionalización de la gestión de proyectos y favorecen enormemente al éxito del proyecto. La Guía PMBOK identifica las mejoras prácticas para la dirección de proyectos, siendo las que son generalmente reconocidas porque son las más utilizables en toda clase de proyectos debido al consenso validado por los beneficios, sin embargo el PMBOK manifiesta que estas buenas prácticas descritas son adaptables a la realidad de cada tipo de proyecto según lo

dispuesto por el director de proyectos.

Adicionalmente a los estándares en la gestión de proyectos la sexta versión del PMBOK del año 2017 presenta formalmente un código de ética y conducta profesional señalando el compromiso de una conducta ética para el cumplimiento de las disposiciones emanadas del PMI, así como también el recordatorio de mantener buenas relaciones con el equipo de trabajo y los interesados responsabilizándolos a mantenerse, justos y respetuosos.

Proyecto

El PMBOK (2017) lo define como un conjunto de actividades realizadas para obtener productos, prestaciones o cualquier resultado único en un tiempo acotado. Es decir los proyectos tienen fecha de inicio y de fin establecidos, siendo el fin del proyecto cuando: se consiguieron los objetivos fijados en el proyecto, cuando los objetivos no se pueden cumplir por limitaciones técnicas u otras y cuando desaparece el origen de la necesidad del proyecto. También es posible finalizar un proyecto cuando así lo decida el patrocinador o líder del proyecto. Los proyectos son temporales no necesariamente en su duración sino a los compromisos establecidos y que una vez efectuados yo el proyecto termina. Los proyectos cuando terminan entregan un producto o resultado único, dichos productos pretenden ser duraderos durante su operacionalización y favorecer positivamente en los entornos sociales, económicos y ambientales.

Los proyectos pueden presentar resultados materiales o inmateriales, es normal la existencia de proyectos que presenten entregables reiterativos y repetitivos que sean similares en sus procedimientos y actividades a otros proyectos, sin embargo a pesar de ello los proyectos son únicos porque siempre hay escenarios de trabajo diferentes, grupos de interesados variados y ambiente del negocio que varían según el contexto económico y social.

Al referirse al conjunto de actividades constantes se entiende a la agrupación de procedimientos iterativos realizadas en la empresa con la finalidad de llegar a un objetivo, estas rutinas por decir, no es una evidencia para que los proyectos dejen de tener productos únicos porque siempre hay fluctuaciones en los resultados

lográndose por lo tanto productos únicos y diferentes. Los proyectos se dan en todas las áreas de una empresa u organización y pueden estar integrados por una o varias personas o por una o varias unidades organizacionales.

Ambiente de la dirección de proyectos

El conjunto de actividades realizadas para conseguir un resultado único en un tiempo restringido dentro de las organizaciones pueden estar categorizadas según el siguiente nivel de jerarquía.



Figura 1. Proyectos categorizados
Fuente PMBOK 2017

Todos los proyectos están de por sí alineados al plan estratégico de la organización como primer orden, seguidamente los proyectos pueden estar dentro de portafolios que abarcan proyectos y/o programas, luego están los programas que están conformados por proyectos que persiguen objetivos comunes o complementarios y luego vienen los proyectos y por último los sub proyectos. Cuando una organización pone en práctica su estrategia de estructura de los proyectos según la figura 1 se dice que está aplicando o usando una Dirección de Proyectos Organizacional (OPM).

Relaciones entre portafolios, programas y proyectos

Según el PMBOK (2017) un portafolio está integrado por un grupo de programas, proyectos y subgrupos de portafolios y operaciones, los portafolios son administrados en conjunto teniendo como perspectiva un enfoque estratégico

organizacional. A su vez los programas que forman parte de los portafolios están integrados por subprogramas, proyectos y otros trabajos que contribuyen coordinadamente al portafolio. Los proyectos individuales, siempre están integrando los portafolios y a la vez pueden estar integrando o no los programas en forma directa. Todos los portafolios, programas y proyectos siempre estarán enmarcados a los propósitos y políticas diseñadas por la alta dirección de la organización. Como se ilustra en la figura 2, las estrategias de una organización son plasmadas mediante los portafolios y programas los que a su vez están relacionados por programas y proyectos individuales, las prioridades en la ejecución de proyectos están basadas en el impacto deseado por la organización.

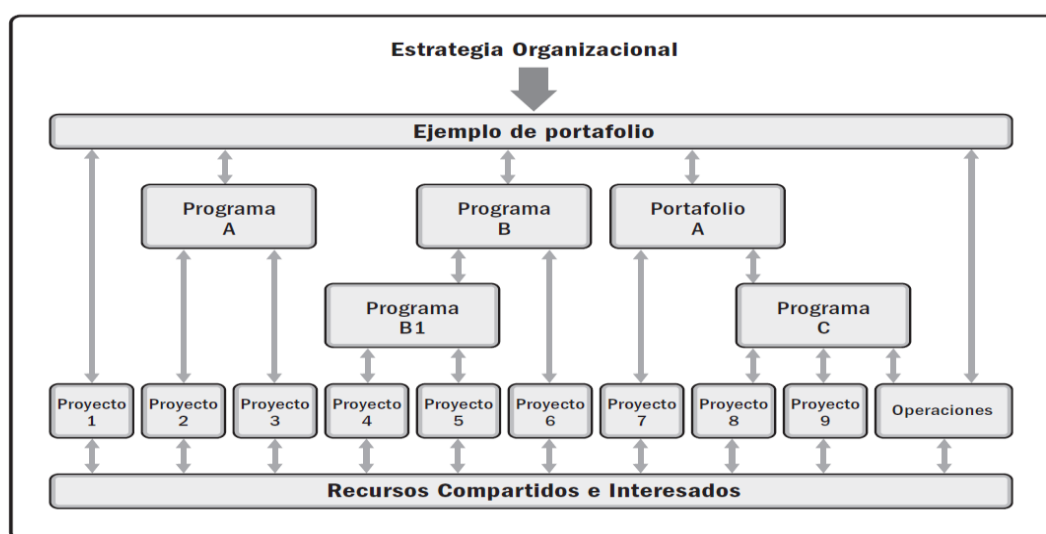


Figura 2. Portafolios, programas y proyectos
Fuente PMBOK 2017

¿Qué es la gestión de proyectos?

Son las decisiones y aplicaciones de las mejores recomendaciones expresadas por el PMBOK (2017) concernientes en el uso de habilidades por parte del grupo humano, la disposición de herramientas aptas para el proceso junto con las técnicas recolectadas por el PMI para cada procedimiento en el proyecto, lo que atraerá “por gravedad” un trabajo eficiente y efectivo. Como parte importante del componente estratégico de las empresas los resultados exitosos de los proyectos contribuyen al desarrollo de los objetivos organizacionales dotando a las unidades orgánicas de capacidad competitiva tanto interna como externa. En el PMBOK se describen cinco etapas de los proyectos que estarán presente en todos los proyectos: el inicio, el

desarrollo o ejecución, el control, supervisión y el cierre formal y en cada etapa según sus características estarán interrelacionadas con las diez áreas de conocimiento generando cuarenta y nueve procedimientos.

En las actividades de la administración de los proyectos se persigue en principio tener claro los requisitos del usuario final y las necesidades de los grupos de interesados junto con la implementación de comunicaciones efectivas; el establecimiento de entregables, y la ejecución del proyecto; todo esto equilibrando las restricciones propias de los proyectos. Estas restricciones son el alcance, el tiempo, los costos, los riesgos, los recursos y la calidad y la variación de alguno de ellos implica que por lo menos alguno de ellos se vea afectado

Según APM (2013) son las actividades encargadas de controlar las solicitudes de los cambios deseados mediante la comprensión de los grupos de interés, la planificación de los que se tiene que hacer, quién debe hacerlo, coordinación de los trabajos de equipo, monitorear actividades, realizar los cambios necesarios para alcanzar resultados satisfactorios. Los cambios van a influenciar en el desarrollo de los proyectos por lo que la dirección realiza monitoreos de control al momento de efectuarlos comprobando el progreso de sus efectos durante el proyecto, al recibirla retroalimentación detallada tendrá estimaciones precisas de los beneficios esperados. Los progresos en las actividades del proyecto permiten realizar mejores ajustes o cambios paulatinos en los avances del proyecto

Según Nunes (2016) son todas las actividades de gestión desde los planes iniciales hasta el cierre de los proyectos con el objetivo básico de lograr lo planificado en un tiempo oportuno con un buen uso del presupuesto en la adquisición de los recursos manteniendo la calidad en los entregables por cada etapa establecida, teniendo para ello que considerar los mejores procedimientos recomendados por su efectividad en sortear la triple restricción costo-plazo-calidad.

Según Rouse (2005) es el enfoque metódico para planear y dirigir los procesos desde su inicio hasta el fin. Por consiguiente es de aplicación a todo tipo de proyectos y de empresa sobre todo a las empresas que producen servicios tecnológicos y desarrollan software son las que más usan estos enfoques.

Según Nokes (2006) es una disciplina que usa las herramientas de la administración para alcanzar objetivos ya establecidos al inicio del proyecto teniendo controlado el tiempo y los costos. Como el desarrollo es temporal los productos o resultados son únicos y diferentes entre proyectos los cuales se miden por el valor agregado a la organización.

Director del proyecto

Según el PMBOK (2017) es el responsable de lograr los objetivos trazados en los proyectos, los directores de proyectos exitosos son aquellos que tienen buenas cualidades de coordinación y comunicación que al combinarse con sus conocimientos consigue terminar eficientemente los proyectos.

Entre las habilidades interpersonales más importantes del director de proyectos se encuentran: el liderazgo, la motivación, la comunicación efectiva y la negociación.

Restricciones de los proyectos

Los proyectos tiene restricciones las que anteriormente eran conocidas como restricción triple del proyecto: alcance, tiempo y costo. Veremos más adelante que hoy en día son más de tres variables.

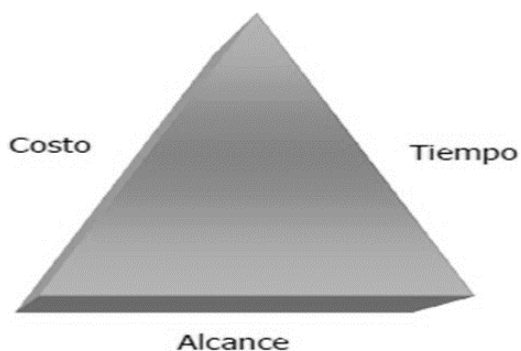


Figura 3. La Restricción Triple (Tradicional)

Fuente PMBOK 2017

Hoy en día en la ecuación de restricciones del proyecto se incluyeron tres más llegando a ser seis las restricciones del proyecto, como lo indica el gráfico siguiente:



Figura 4. Las Restricciones del Proyecto
Fuente PMBOK 2017

Al momento de formular los proyectos es imposible determinar arbitrariamente estas variables lo principal es entender cómo se interrelacionan con la finalidad de obtener un plan verdadero en su concretización.

Ciclo de vida de un proyecto

Según el PMBOK (2017) El ciclo de vida del proyecto está conformado por lo indicado en el siguiente gráfico desde el comienzo hasta el cierre o culminación:

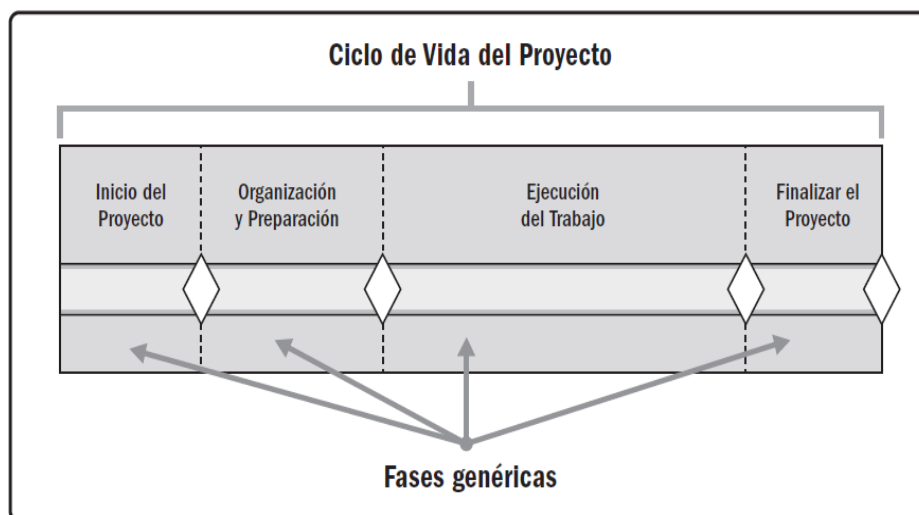


Figura 5. Ciclo de vida del proyecto
Fuente PMBOK 2017

Rol de las Áreas de Conocimiento

Según el PMBOK (2017) son las agrupaciones de estudios, experiencias e instrucciones referidos a los procedimientos que se realizan en las actividades de proyectos que para la sexta edición está conformada por diez grupos, cada grupo o área esta imbricada específicamente a cada una de las etapas del proyecto anteriormente mencionados, el agrupamiento está realizada con la finalidad que los directores y equipos de proyectos cuenten con las mejores herramientas y mejoren el desempeño de sus actividades durante el proceso de ejecución. La integración, alcance, cronograma, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados son las denominaciones de estas áreas y serán las dimensiones utilizadas de nuestra variable de estudio.

Dimensiones de la variable gestión de proyectos.

Dimensión 1: Gestión de la Integración del proyecto. Según el PMBOK (2017) son todos los procesos necesarios para la identificación de las diversas actividades que abarcará el proyecto, las combinaciones de tareas, las decisiones sobre la fusión de actividades el orden en que se realizarán las acciones por cada etapa del proyecto. En este grupo de conocimientos se explicita todo las actividades a desarrollarse para componer un plan general integrado teniendo en cuenta los recursos a usar, las alternativas con que se cuentan y la necesidad de efectuar los cambios que mejoren las interacciones con los otros grupos de conocimientos del proyecto.

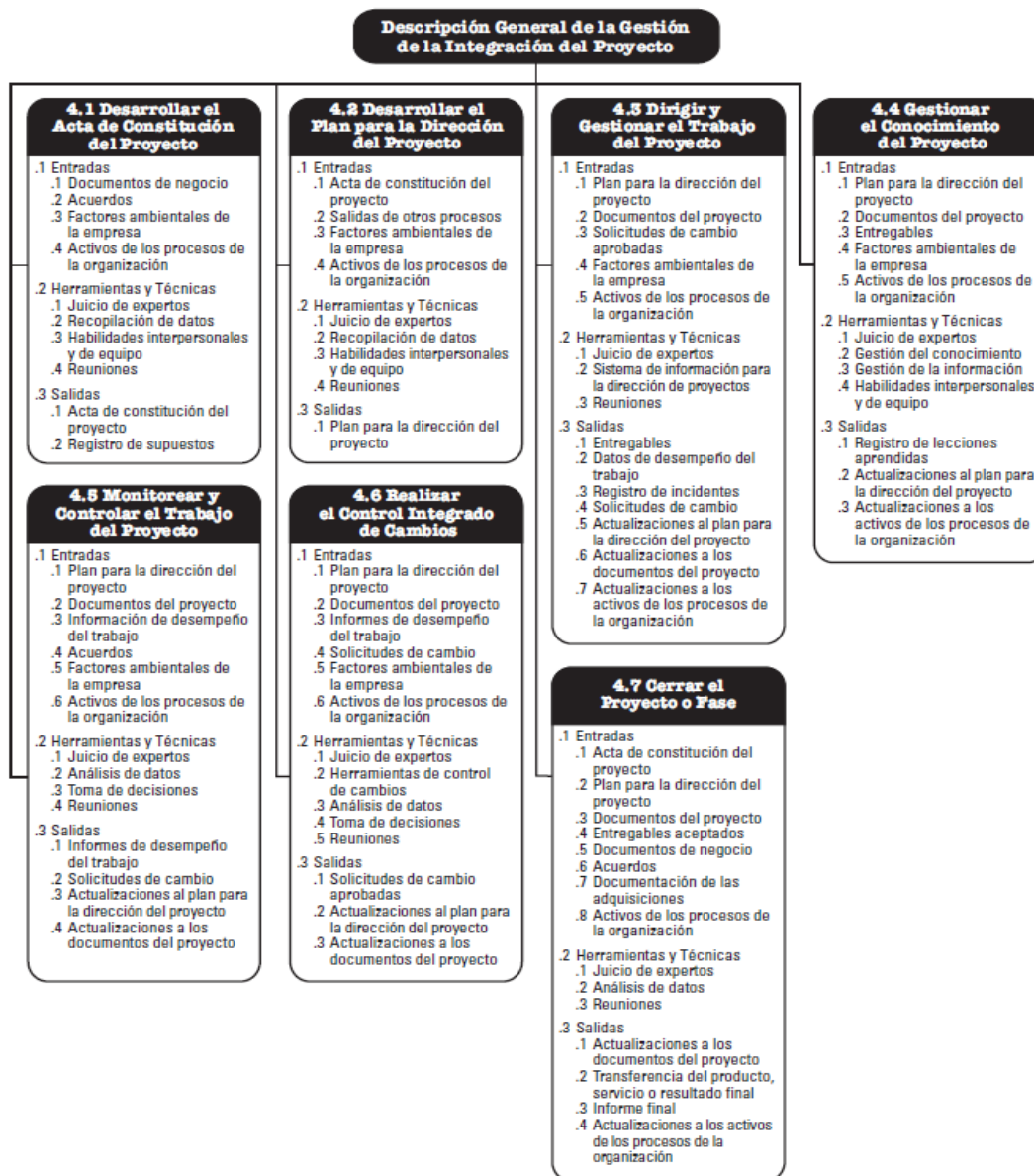


Figura 6. Gestión de la integración del proyecto
Fuente PMBOK 2017

Dimensión 2: Gestión del alcance del proyecto. Según el PMBOK (2017) el alcance son las especificaciones exactas hasta donde abarca el proyecto entendiéndose como cuál es el resultado que se pretende llegar y solo el producto tal como se definió al inicio más ningún otro adicional que no esté contemplado en la descripción, por lo que el alcance detalla lo que es de lo que no es como producto final en esta área de conocimiento se fijan los objetivos y se describen las actividades claramente evitándose insatisfacciones con el usuario, finalmente un buen alcance aumenta las probabilidades de éxito en los proyectos.

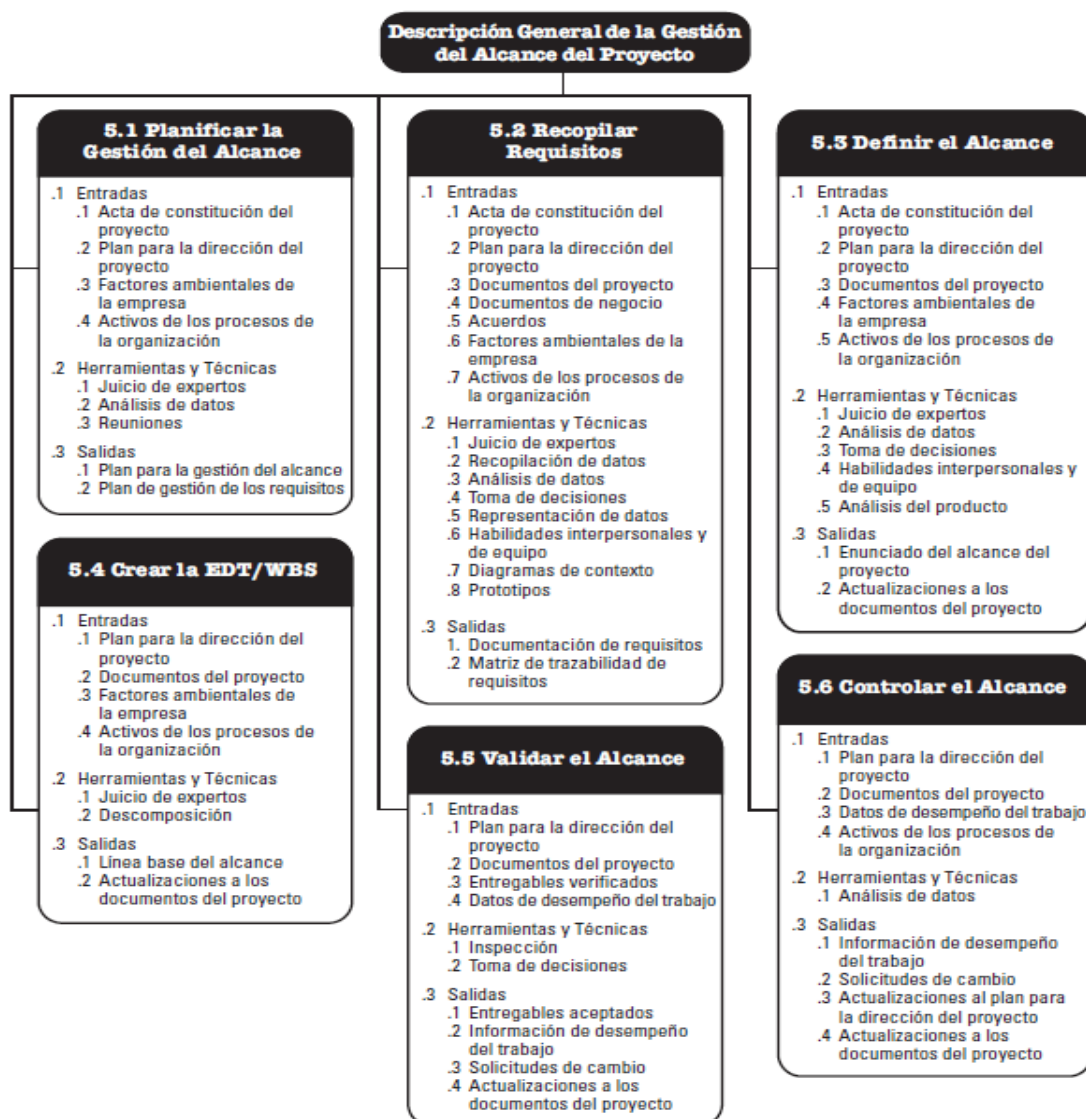
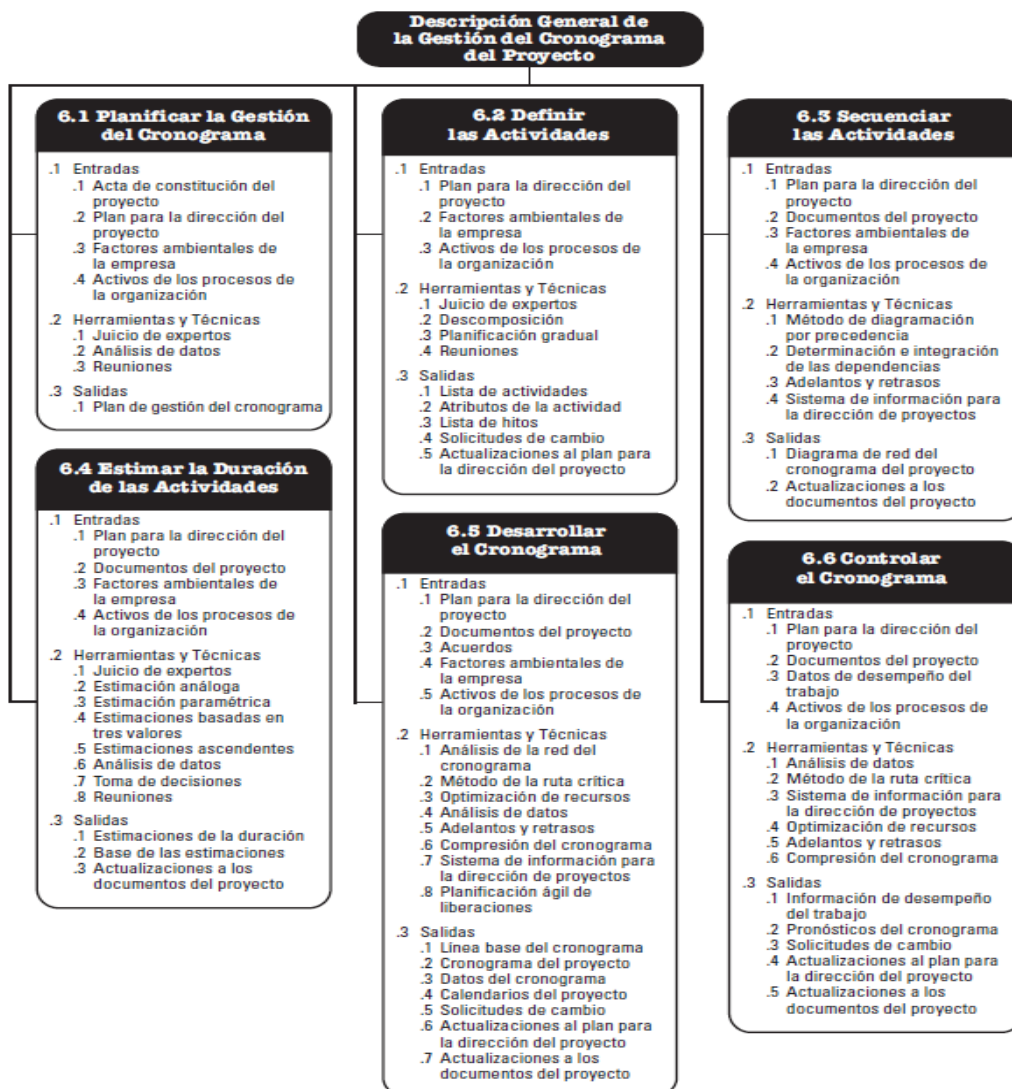


Figura 7. Gestión del alcance del proyecto
Fuente PMBOK 2017

Dimensión 3: Gestión del cronograma del proyecto. Según el PMBOK (2017) son todas las acciones necesarias para que el proyecto cumpla con los plazos señalados estipulados, por ello se requiere que todas las unidades involucradas presenten buena información sobre las tareas a desarrollar para tener una buena estimación de la duración de las mismas y que en el tiempo globalizado se parta para buscar la mejor manera de secuenciar las actividades con el tiempo ya disponible es decir se busca optimizar los tiempos mediante herramientas propuestas por el PMI, con la ya consabida finalidad de lograr las metas y ser exitoso al cierre del proyecto.



*Figura 8. Gestión del cronograma del proyecto
Fuente PMBOK 2017*

Dimensión 4: Gestión de los Costos del Proyecto. Según el PMBOK (2017) está conformada por un grupo de procesos que permite realizar la planificación de los costos mediante estimaciones presupuestales los que de acuerdo a la necesidad alternaran su financiamiento según las políticas de la empresa gestionando la viabilidad del endeudamiento de ser así y luego controlar el desembolso realizando los ajustes o cambio durante el desarrollo del proyecto. Este grupo de conocimiento permite realizar acciones que evitan el incumplimiento del mantenimiento y soporte del resultado final y por último se presentan indicadores de control como el denominado valor ganado en la ejecución presupuestal.

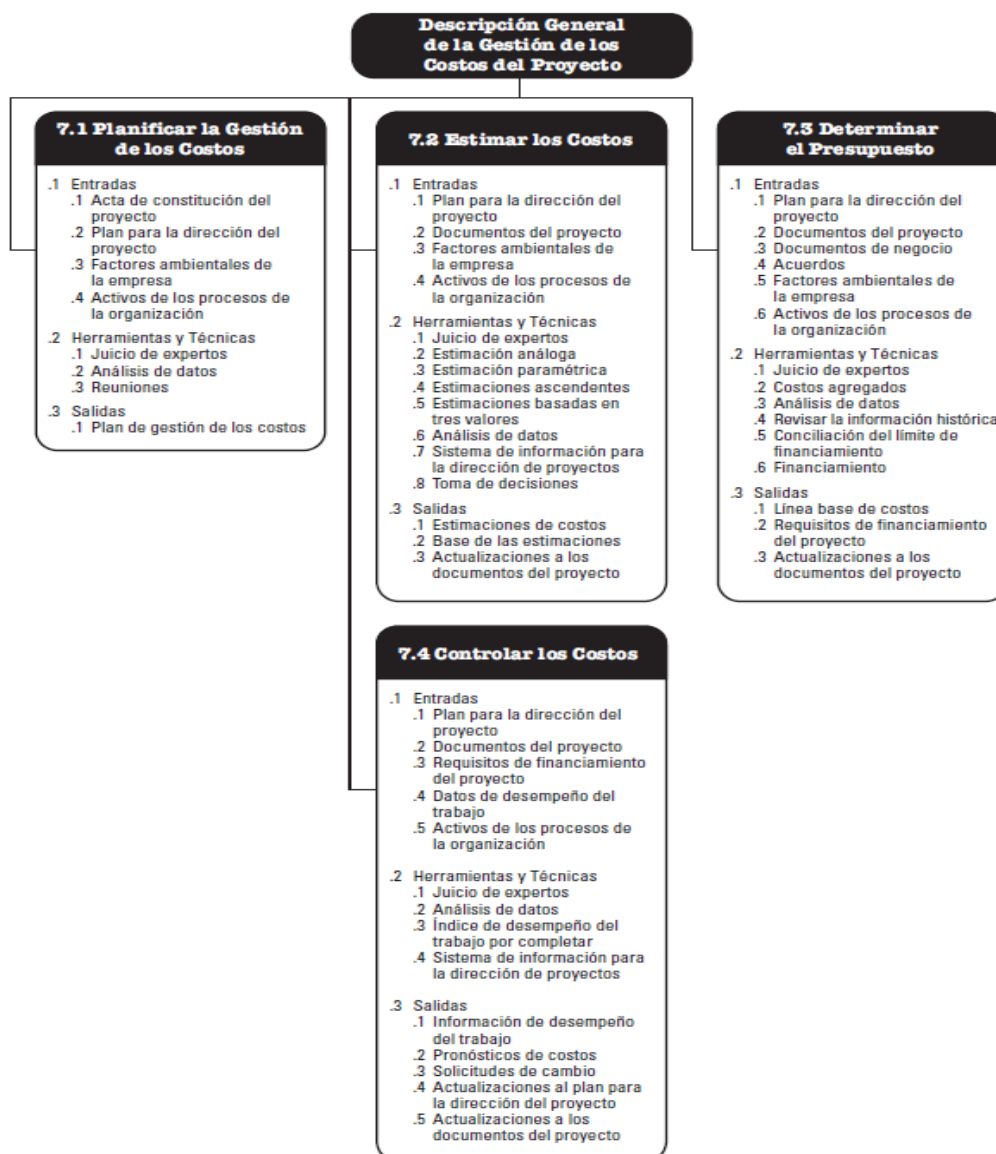


Figura 9. Gestión de los costos del proyecto
Fuente PMBOK 2017

Dimensión 5: La Gestión de la Calidad del Proyecto. Según el PMBOK (2017) se entiende a la manera en que se organizan las normas sobre calidad enunciados por la empresa como políticas de cumplimiento los cuales son de aplicación para el proyecto, por lo que en base a estas políticas se administran y controlan los requisitos de los productos en base a la calidad esperada por la organización en ese sentido se definen los entregables en razón a las expectativas del usuario final.

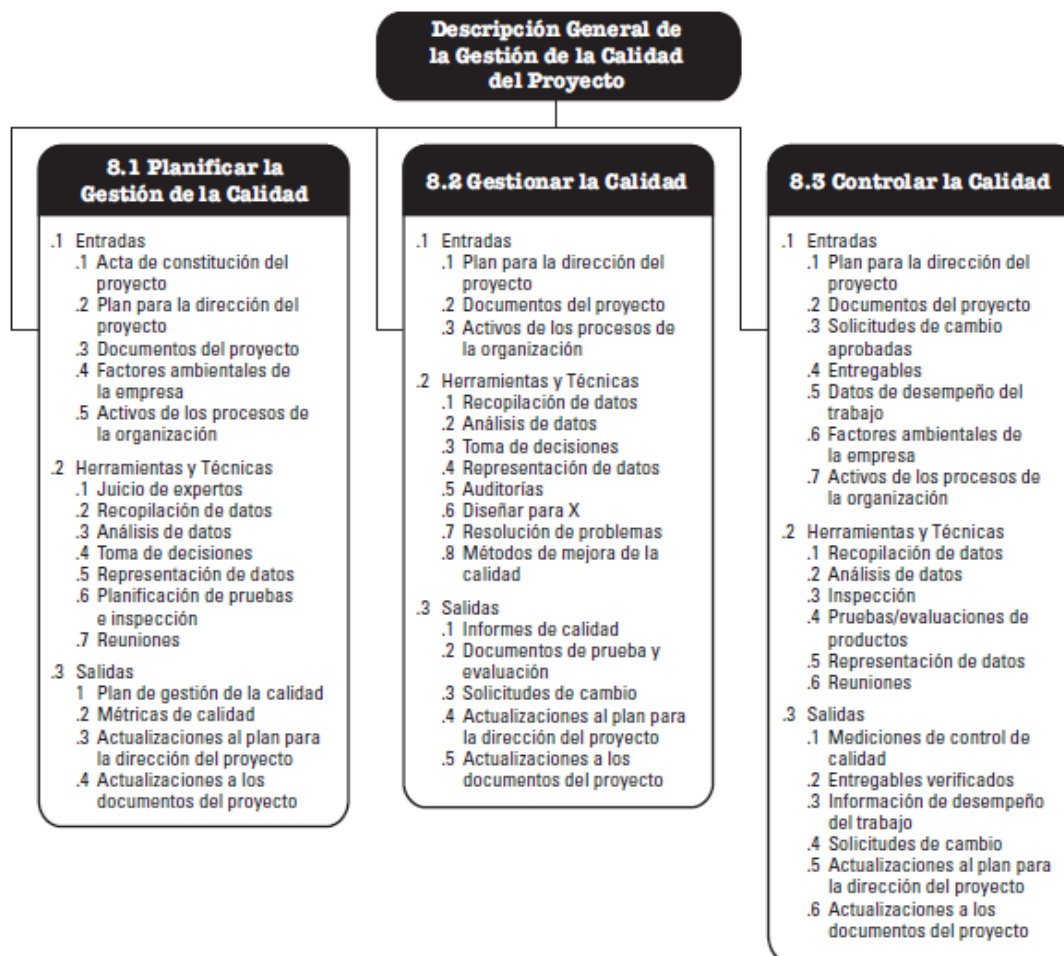


Figura 10. Gestión de la calidad del proyecto
Fuente PMBOK 2017

Dimensión 6: La gestión de los recursos del proyecto. Según el PMBOK (2017) comprende actividades de identificación de los recursos a utilizarse durante todo el proyecto, los procesos de adquisición de dichos recursos y la manera como buscar la mejor manera de administrar los recursos identificados, para ello se presentan las mejores experiencias recopiladas en administración de recursos optimizando el momento de utilidad y el lugar oportuna para el despliegue de los equipos de trabajo. También como proceso muestra el desarrollo de las competencias del equipo de trabajo mediante programas de liderazgo y desarrollo de habilidades blandas.

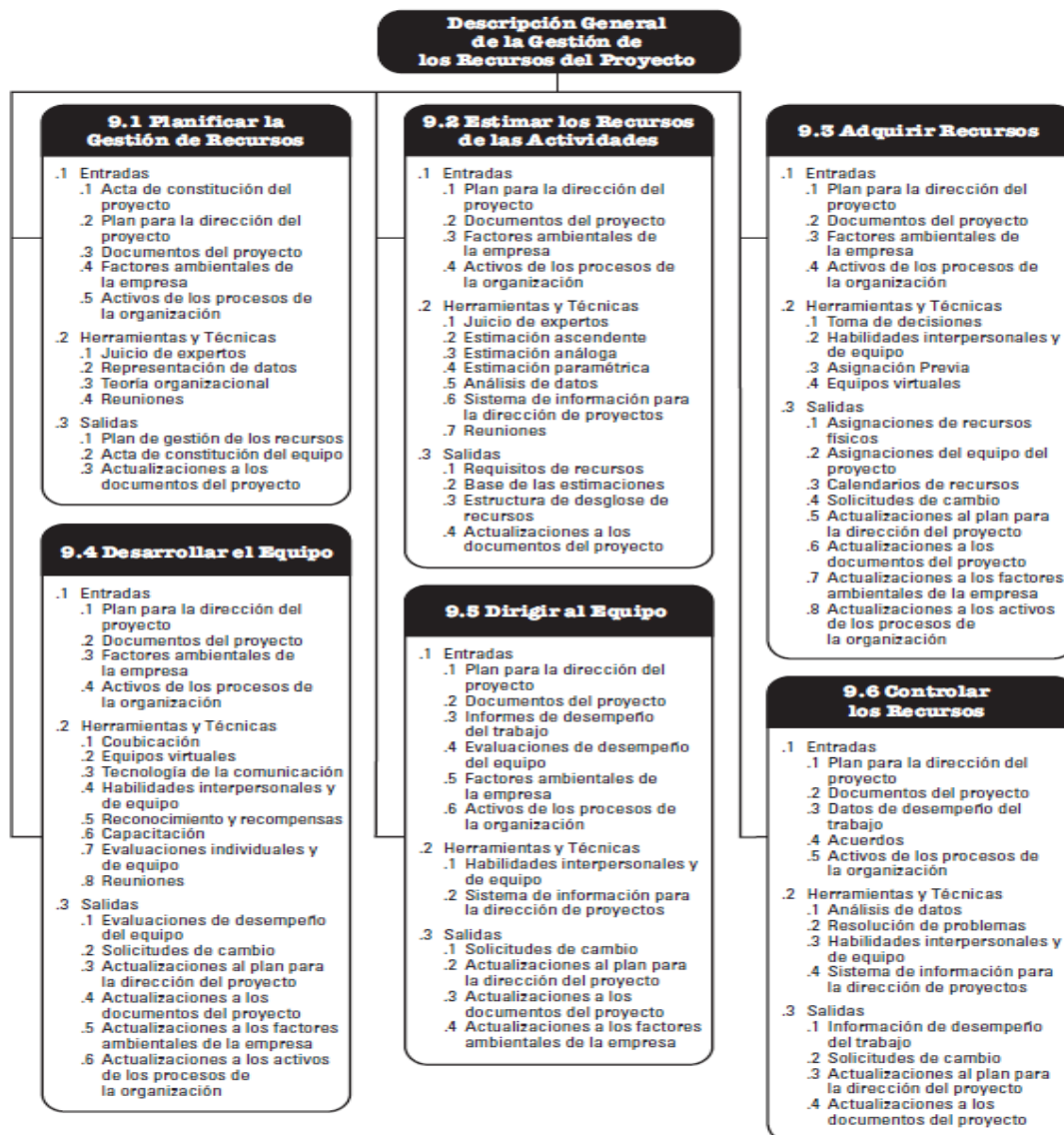


Figura 11. Gestión de los recursos del proyecto
 Fuente PMBOK 2017

Dimensión 7: La gestión de las comunicaciones. Según el PMBOK (2018) son todos los procesos que permiten establecer una comunicación efectiva con todos los interesados del proyecto garantizando la satisfacción de sus necesidades de información y de atención mediante el intercambio de opiniones que permitan influenciar en aquellos grupos reacios al logro de las metas del proyecto por conflicto de intereses por ejemplo. Por consiguiente implica elaborar un plan estratégico de comunicación por parte del líder del proyecto sondeando aquellos grupos que no están enfocados al logro del proyecto priorizando para ellos estilos de comunicación propios de su entorno que permitan convencerlos de participar en el beneficio de los proyectos el cual redundara en provecho para su grupo de

interés. Finalmente esta gestión implica una constante comunicación totalmente abierta y efectiva.

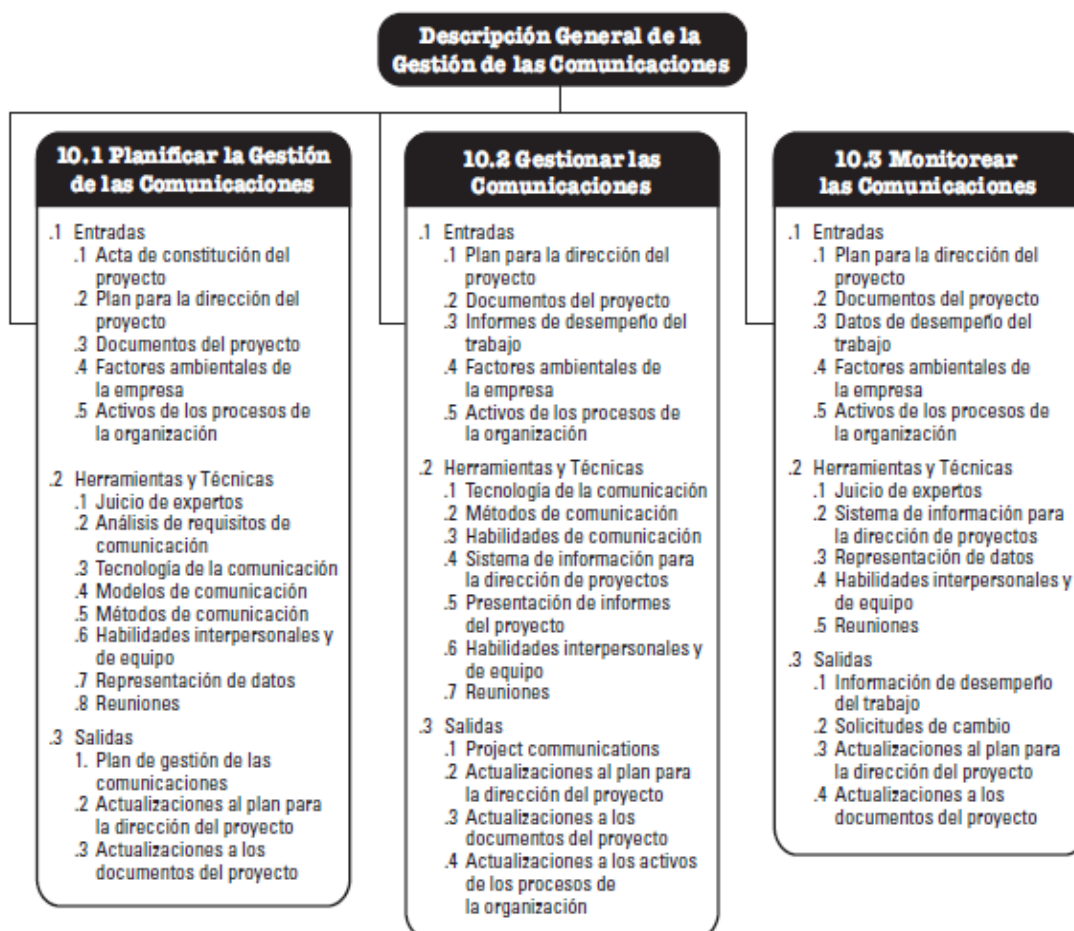


Figura 12. Gestión de las comunicaciones del proyecto
Fuente PMBOK 2017

Dimensión 8: La gestión de los riesgos del proyecto. Según el PMBOK (2017) son aquellas actividades desarrolladas para planificar el tratamiento de los riesgos que puedan saltar durante el proyecto por lo que se realiza preliminarmente una identificación de los posibles riesgos categorizándolos por el nivel de riesgo o factor crítico y mediante un análisis establecer un plan de respuesta personalizado según la gravedad de su materialización, el monitoreo es permanente en esta situación Los análisis a realizar incluyen aspectos cuantitativo y/o cualitativo lo que permitirá aumentar el éxito del proyecto o aminorar los impactos negativos.

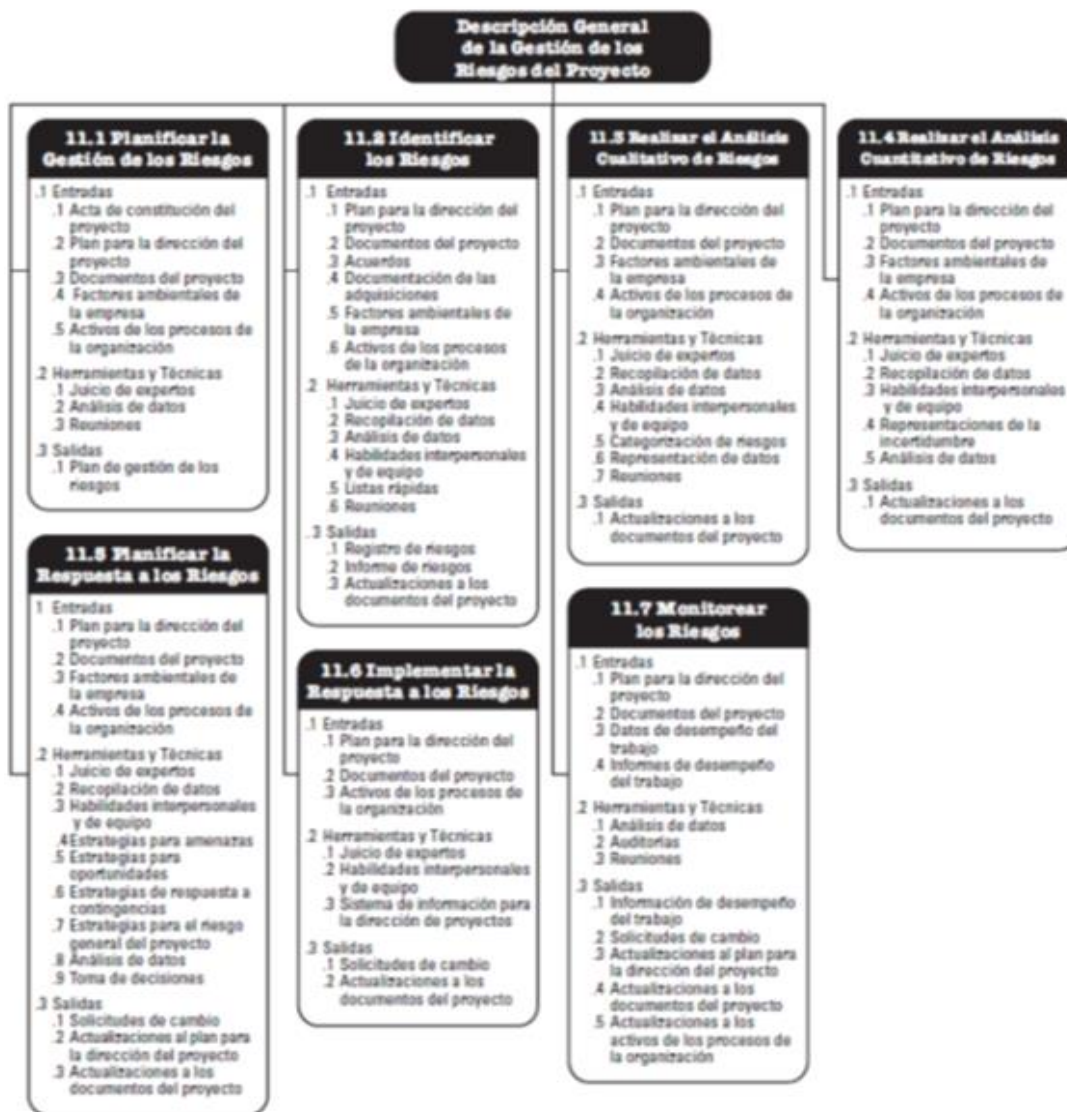


Figura 13. Gestión de los riesgos del proyecto
Fuente PMBOK 2017

Dimensión 9: La gestión de las adquisiciones del proyecto. Según el PMBOK (2017) son todos los procesos circunscritos a la compra de artículos o servicios que son necesarios para la continuidad del proyecto en esta área está excluido la contratación de personal. Estas gestiones corresponden a la suscripción de contratos con los proveedores en el cual se analiza que tipo de contrato es el mejor para los intereses de la empresa en qué condiciones se firmará, las garantías del servicio, las penalidades y resoluciones, por lo que también hay una supervisión de la ejecución de los convenios durante el proyecto.

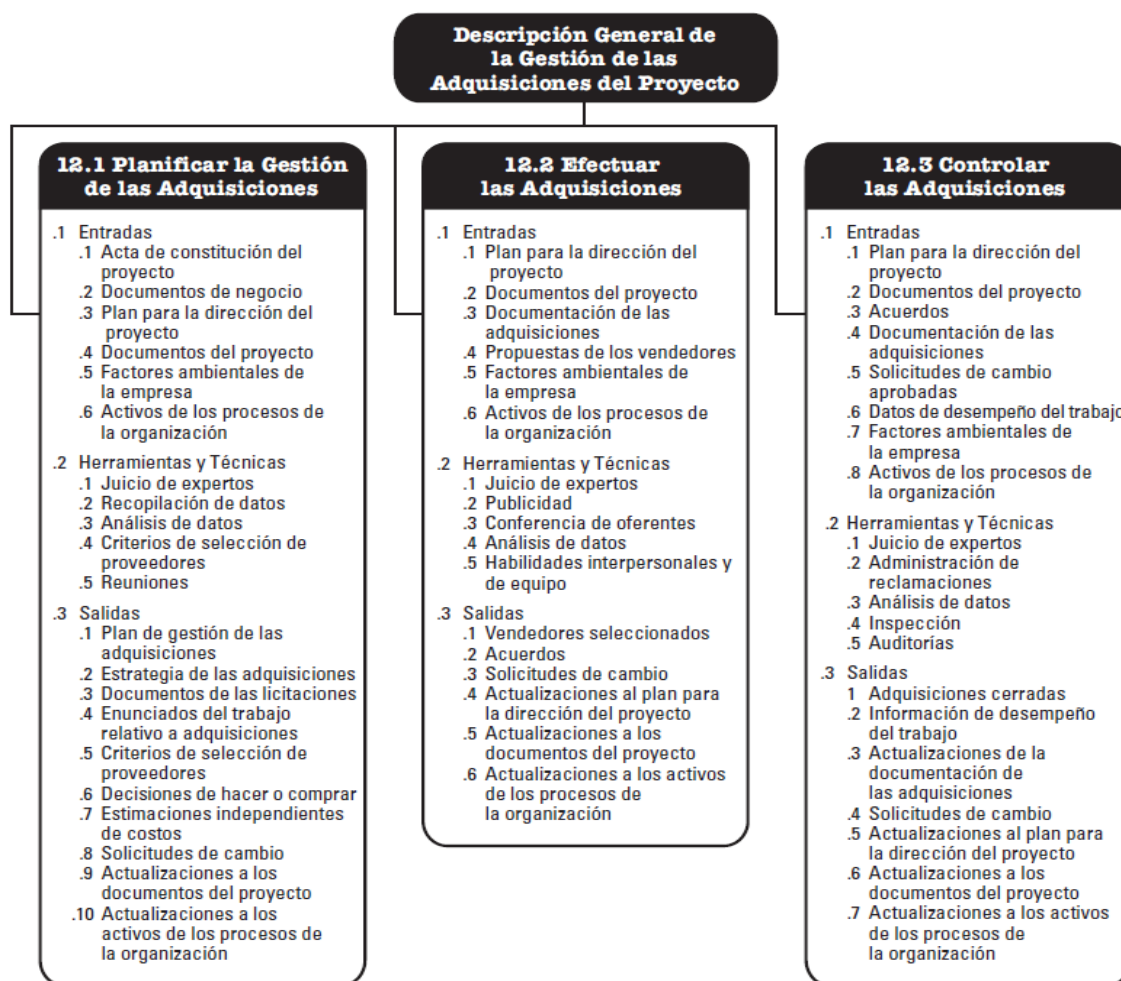


Figura 14. Gestión de las adquisiciones del proyecto
Fuente PMBOK 2017

Dimensión 10: La gestión de los interesados del proyecto. Según el PMBOK (2017) concierne a la identificación de todos los interesados o grupos de interés que pueden verse afectados o que puedan perjudicar al desarrollo del proyecto, una vez identificados se pretende conocer sus necesidades y conflictos que tuvieran con el proyecto para luego establecer actividades que posibiliten su integración con el proyecto haciéndoles responsable en algunas ocasiones en la toma de decisiones sobre las tareas de los proyectos. Los grupos de interés también son categorizados y supervisados su desenvolvimiento durante el ejercicio del proyecto adaptándola estrategia con ellos según vayan cambiando sus expectativas por lo que el listado de los grupos de interesados se va actualizando constantemente.



Figura 15. Gestión de los interesados del proyecto
Fuente PMBOK 2017

1.4 Formulación del problema

Problema General

¿Cuál es la situación de la gestión de proyectos de la entidad financiera del sector público?

Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cuál es la situación de la gestión de la integridad en la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018?

Problema específico 2

¿Cuál es la situación de la gestión del alcance en la gestión de proyectos en una

entidad financiera del sector público, Lima 2018?

Problema específico 3

¿Cuál es la situación de la gestión del cronograma en la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018?

Problema específico 4

¿Cuál es la situación de la gestión del costo en la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018?

Problema específico 5

¿Cuál es la situación de la gestión de la calidad en la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018?

Problema específico 6

¿Cuál es la situación de la gestión de los recursos en la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018?

Problema específico 7

¿Cuál es la situación de la gestión de las comunicaciones en la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018?

Problema específico 8

¿Cuál es la situación de la gestión de los riesgos en la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018?

Problema específico 9

¿Cuál es la situación de la gestión de las adquisiciones en la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018?

Problema específico 10

¿Cuál es la situación de la gestión de los interesados en la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018?

1.5 Justificación

La presente investigación beneficiará a los investigadores que realicen investigaciones similares en proyectos permitiendo aportar los resultados como material de consulta, siendo de esta manera un importante antecedente como material histórico teórico, asimismo los funcionarios de la entidad les servirá conocer los resultados como punto de partida para realizar los cambios que ameriten realizar de acuerdo a las recomendaciones finales. Seguidamente estos resultados del análisis del tratamiento de los datos arrojan un conocimiento del sentir de los funcionarios en relación al trabajo con los proyectos, y ayudara en localizar y visibilizar a la alta dirección de la empresa las unidades orgánicas en las que es necesario concientizar el uso de eficiente de los procesos en la gestión de proyectos y saber qué área de conocimiento es necesario reforzarlo con capacitaciones y supervisiones.

Justificación teórica

La utilidad de la gestión de proyectos en las empresas es indudable, por lo que se han generado teorías y conceptos para su mejor comprensión y utilización para la investigación se tomó en cuenta las teorías más aceptadas en consenso por la comunidad de profesionales en proyectos y dentro de ellas lo producido por la organización internacional PMI.

Justificación práctica

En la entidad financiera del sector público se observa que el desarrollo de la gestión de proyecto no está arraigado en todas las áreas de proceso debido a las dificultades en el ejercicio por parte de los funcionarios en sus procesos y en las áreas de conocimiento señaladas en el PMBOK de 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 Banco de la Nación para logara los objetivos estratégicos del Estado Peruano obteniendo un mejor control en los indicadores de desempeño y la mejora de comunicación entre los profesionales.

Justificación metodológica

Se justifica por la elaboración de un cuestionario adecuado para la investigación de la variable de estudio siendo un instrumento que permitirá obtener información importante y confiable para la entidad. Esta información fue reveladora para la institución debido a que permitió conocer las brechas existentes en los funcionarios sobre la forma como se gestionan los proyectos

1.6 Objetivos

Objetivo general

Explicar la situación de la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima, 2018.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Explicar la situación de la gestión de la integridad en la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018.

Objetivo específico 2

Explicar la situación de la gestión del alcance en la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018.

Objetivo específico 3

Explicar la situación de la gestión del cronograma en la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018.

Objetivo específico 4

Explicar la situación de la gestión del costo en la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018.

Objetivo específico 5

Explicar la situación de la gestión de la calidad en la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018.

Objetivo específico 6

Explicar la situación de la gestión de los recursos en la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018.

Objetivo específico 7

Explicar es la situación de la gestión de las comunicaciones en la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018.

Objetivo específico 8

Explicar la situación de la gestión de los riesgos en la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018.

Objetivo específico 9

Explicar la situación de la gestión de las adquisiciones en la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018.

Objetivo específico 10

Explicar es la situación de la gestión de los interesados en la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018.

II. Método

2.1 Diseño

Método

Se aplicó el método deductivo entendiéndose como un método de investigación que emplea la deducción es decir el encadenamiento lógico de proposiciones para llegar a una conclusión o tal vez a un descubrimiento.

Según Carvajal “En la época vigente el método deductivo de investigación permite llegar a conclusiones muy directas, al inferir desde lo particular a lo general sin interrupciones.” (2002,p.89)

Enfoque

El enfoque usado en la presente investigación fue el cuantitativo según Hernández “al mencionar que una investigación es cuantitativa estamos dando por sentado que la estadística requerida para realizar operaciones y mediciones numéricas con los cuales se procederá a realizar los respectivos análisis estadísticos de nuestra investigación” (2014, p.37)

Tipo

La investigación se realizó bajo el esquema Básica, la cual persigue crear o desarrollar conocimientos teóricos sin una inmediata aplicación práctica, Carrasco estipula que éste “tiene como principio la ampliación de conocimientos académicos y teóricos acerca del mundo en que nos encontramos” (2009, p. 43).

Nivel

El nivel fue de tipo descriptivo según Méndez “la investigación descriptiva identifica propiedades y singularidades del campo de estudio, dichas propiedades son un patrón de comportamiento de la población determinada por el investigador y permite establecer tendencias de comportamiento acerca de la variable de investigación mediante asociaciones de las mismas” (2012, p. 231).

Diseño de investigación

El diseño de investigación es de tipo no experimental, en razón a la naturaleza de

nuestra variable de estudio por lo que no se manipuló deliberadamente la variable, ya que exclusivamente se va a observar las actividades tal como se desarrollan en su ambiente natural y describir la relación que existe entre la variable propuesta en un momento determinado. Hernández et al. (2014) “Explica que las investigaciones no experimentales son aquellas en las que la variable no sufren alteraciones por parte del investigador por lo que solo se ciñen a la observación del fenómeno tal como se encuentran en su ambiente natural para después analizarlos”.(p.152). En este caso es de tipo transversal puesto que se da en un solo momento o periodo.

El gráfico que le corresponde al diseño seleccionado, es el siguiente:

M -----> V1

En el que:

M = Funcionarios del Banco de la Nación

V1 = Gestión de proyectos

2.2 Variables y operacionalización

Definición conceptual de la variable gestión de proyectos

Es aquella actividad que agrupa un conjunto de procedimientos con la finalidad de que los proyectos tengan un resultado exitoso, y estos procedimientos se dan durante el inicio, la planificación, la ejecución, monitoreo y control y cierre del proyecto. Las empresas están realizando proyectos continuamente para concretizar sus planes empresariales por eso la utilización de estos conocimientos como buenas prácticas son muy bien aceptadas convirtiéndose en la base del desarrollo económico de las sociedades empresariales. La ejecución de los proyectos mediante una buena disposición de los recursos, el cronograma, los presupuestos, tomando en cuenta los riesgos, cuidando la calidad de los entregables en base al alcance definido en la planificación constituye parte de la gestión de los proyectos y está claramente definido y detallado los procesos en la sexta edición del PMBOK.

Operacionalización de la variable

Los proyectos están conformados por actividades de planificar, facilitar, seguimiento, controlar, fortalecer, organizar talentos y administrar recursos, con el fin de cumplir con el proyecto (Apolo y Bolaños, 2014).

Tabla 2

Matriz de operacionalización de la variable gestión de proyectos

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala e índice	Niveles y rangos
Integridad	Gerente de proyectos	1		
	Patrocinador	2		
	Procedimientos claros	3		
	Estándares de documentos	4		
Alcance	Objetivos y resultados.	5		
	Control de cambios.	6		
	Evaluación de resultados.	7		
Cronograma	Programa de actividades.	8		
	Presupuesto.	9,10		
Costos	Presupuesto y supervisión	11,12		
Calidad	Objetivos y resultados.	13	Niveles: Politémica	Bajo [27,63> Medio [63,99> Alto [99,135>
	Lecciones aprendidas	14		
	Indicadores de desempeño	15		
	Evaluación de resultados	16		
Recursos	Asignación de recursos	17	1. Nunca	
	Profesionales que gestionan proyectos.	18	2. Casi nunca	
			3. A veces	
Comunicaciones	Planes de comunicación.	19	4. Casi siempre	
	Acceso y plan de comunicación	20,21	5. Siempre	
Riesgos	Identificación de riesgos	22,23		
Adquisiciones	Planes de adquisiciones	24		
	Control de adquisiciones	25		
Interesados	Identificar los interesados	26		
	Monitorear el involucramiento de los interesados	27		

Nota : Elaboración propia

2.3 Población, muestra y muestreo

Población

Según Bernal (2016), “es la totalidad o el conjunto de todos los sujetos o elementos que tienen ciertas características similares y a los cuales se refiere la investigación”. (p.213).

Según Hernández, Fernández & Baptista población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones “(2014, p. 174).

La población de estudio fue una población censal conformada por 56 funcionarios del Banco de la Nación, quienes han integrado equipos de proyectos durante el periodo 2017 o han estado colaborando con la gestión de los mismos. Las gerencias del Banco de la Nación forman este equipo en razón al cumplimiento de ciertos requisitos como son el de contar con la experiencia y conocimientos en dirigir proyectos.

Tabla 3

Población de estudio

Gerencias	Total de funcionarios
Gerencia central de administración	21
Gerencia central de negocios y tecnología	35
Total	56

Nota Fuente : Elaboración propia

Muestra

En la presente investigación no se realizó la muestra porque se trabajó con toda la población.

Muestreo

En la presente investigación el muestreo fue de tipo censal ya que se tuvo en cuenta toda la población.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnicas de recolección de datos

Se utilizó la técnica de la encuesta para acopiar información sobre la variable de estudio, según Bernal, “la encuesta es una herramienta que se utiliza con la finalidad de obtener datos e información necesaria para la investigación” (2016, p.245).

Los datos obtenidos serán procesados por el programa estadístico SPSS.

Instrumento de recolección de datos

El cuestionario fue el instrumento utilizado para obtener datos de la variable según Bernal (2016), este instrumento “son una agrupación de interrogantes preestablecidas con el propósito de conseguir datos según los objetivos que la investigación persigue” (p.245).

El cuestionario fue realizado con preguntas de corte politómicas presentándose cinco alternativas para su valoración considerándose la escala Likert la cual ayudará a graduar la opinión de la población censal.

Tabla 4

Ficha técnica del instrumento: variable gestión de proyectos

Nombre del instrumento:	Cuestionario de gestión de proyectos
Autor:	Ennio Palomino Salazar (2018)
Lugar	Banco de la Nación, Lima
Fecha de aplicación:	Diciembre 2018
Objetivo:	Conocer la situación de los funcionarios del Banco de la Nación en relación con la gestión de proyectos 2018 con la finalidad de explicar el estado actual.
Administrado a:	60 funcionarios del Banco de la Nación que se dedican a la gestión de proyectos
Número de ítems:	28
Aplicación:	Directa
Tiempo:	25 minutos
Normas de aplicación	El sujeto marcará en cada ítem de acuerdo a lo que considere según su criterio.

Nota: Fuente propia

El cuestionario es aplicado a los funcionarios que desempeñan como gestores en proyectos en el Banco de la Nación para obtener información sobre la gestión de proyectos en la institución en el periodo 2018.

Tabla 5

Escala de medición: Variable Gestión de Proyectos

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

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

El cuestionario que recoge información sobre la gestión de proyectos presenta las siguientes dimensiones e indicadores, acordes con la tabla 6:

Tabla 6

Variables, dimensiones e indicadores: Variable Gestión de Proyectos

Variable	Dimensiones	Indicadores
Variable : 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
	III Gestión del Tiempo	7. Evaluación de resultados en relación al alcance 8. Programa de Actividades
	IV Gestión de Costos	9. Actualización 10. El programa se difunde
	V Gestión de la Calidad	11. Presupuesto 12. Supervisión 13. Objetivos y resultados en relación a la calidad. 14. Lecciones aprendidas
	VI Gestión de los Recursos	15. Indicadores de desempeño 16. Evaluación de resultados en relación a la calidad
	VII Gestión de la comunicación	17. Profesionales que gestionan proyecto 18. Dedicación 19. Planes de Comunicación
	VIII. Gestión de Riesgos	20. Acceso al plan de comunicación 21. Efectividad del plan
	IX Gestión de Adquisición	22. Identificación del Riesgo 23. Gestión
	X Gestión de Interesados	24. Plan de Adquisición 25. Procedimientos 26. Plan de involucramiento 27. Monitoreo

Fuente: Propia Adaptación de Terribilli, Bortoleto, Laura (2015)

Mediante el proceso de Baremación se obtiene los niveles del proyecto.

Tabla 7

Niveles de Gestión de Proyectos

Nivel	Rango
a) Bajo	[27 ; 63>
b) Medio	[63; 99>
c) Alto	[99 ; 135>

Fuente: Propia

De forma similar, se realiza el proceso de Baremación para las dimensiones obteniéndose los siguientes resultados en la tabla 8

Tabla 8

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

Índices	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10
a) Bajo	[4; 9.>	[3 ;7]	[3 ;7]	[2 ; 5]	[4; 9.>	[2 ; 5]	[3 ;7]	[2 ; 5]	[2 ; 5]	[2 ; 5]
b) Medio	[9.;14>	[7;11>	[7;11>	[5; 8>	[9.;14>	[5; 8>	[7;11>	[5; 8>	[5; 8>	[5; 8>
c) Alto	[14;19>	[11;15>	[11;15>	[8 ; 11>	[14;19>	[8 ; 11>	[11;15>	[8 ; 11>	[8 ; 11>	[8 ; 11>

Fuente: Propia

Validez y confiabilidad del instrumento

Validez

La validez del instrumento de la variable de estudio está dado por el PMBOK y fue adaptado por el investigador (2018), las mismas que fueron validados por tres expertos, los que se mencionan en la tabla 9.

Tabla 9

Expertos validadores de los instrumentos

N°	Experto	Especialidad	Dictamen
1	Doctor	Hugo Lorenzo Agüero Alva	Aplicable
2	Magister	Santiago Gallardo Morales	Aplicable
3	Doctor	Chantal Jara Aguirre	Aplicable

Fuente: Elaboración propia del investigador

Según Hernández la validez de un instrumento se conceptualiza como la capacidad del instrumento de medir lo que tiene que medir, para lo fue creado. Los criterios utilizados por los evaluadores fueron los siguientes.

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 instrumentos

Consiste en la exactitud de la medida, es decir si reiteramos varias veces el instrumento de investigación en la misma población, conseguiremos resultados iguales o consistentes, los resultados estarán libres de desviaciones originadas por errores causales.

La consistencia del cuestionario fue obtenido mediante el estadístico de fiabilidad "Alfa de Cronbach", el cual utiliza fórmulas que originan coeficientes que oscilan entre 0 y 1, siendo el valor 0 nula confiabilidad y el 1 alta confiabilidad. (Zumaran, 2017).

Tabla 11

Niveles de confiabilidad

Valores	Nivel
De -1 a 0	No confiable
De 0.01 a 0.49	Baja confiabilidad
De 0.50 a 0.75	Moderada confiabilidad
De 0.76 a 0.89	Fuerte confiabilidad
De 0.90 a 1.00	Alta confiabilidad

Fuente: Tomado de Ruiz Bolivar, C. (2002)

El resultado de la aplicación del estadístico Alfa de Cronbach al cuestionario que recopila datos sobre la variable gestión de proyectos fue de 0.977 por lo que se tiene una alta confiabilidad

Tabla 12

Fiabilidad del cuestionario: variable gestión de proyectos

Alfa de Cronbach	Número de ítems
0.977	27

Fuente: Cuestionario aplicados a los trabajadores del BN

2.5 Métodos de análisis de datos

Para la investigación el método consistió en la validación del cuestionario como instrumento de recopilación de datos por medio del juicio de expertos y la comprobación de la fiabilidad al usar el estadístico Alfa de Cronbach, con los datos confiables se realizó el análisis descriptivo para lo cual se utilizó el software SPSS versión 25.

En la discusión de los resultados procesados se tomaron en cuenta los datos comparados con la realidad de la institución permitiendo establecer conclusiones y recomendaciones según el planteamiento del problema.

2.6 Aspectos éticos

Los aspectos éticos considerados al presente trabajo se circunscribió a encuestar a los funcionarios con la debida autorización de la institución financiera y a la libre participación voluntaria de los colaboradores para el llenado de las encuestas indicándoles el anonimato en el registro, por último la información fue tratada con la imparcialidad propias de todo investigación académica.

III. Resultados

3.1 Descripción de los resultados de la gestión de proyectos

Tabla 13

Niveles de gestión de proyectos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	35	62.5
	Alto	21	37.5
	Total	56	100.0

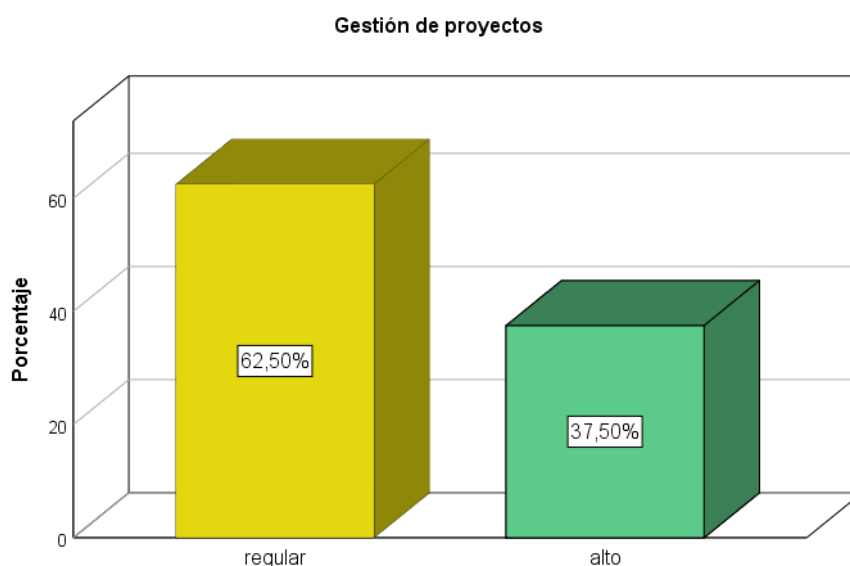


Figura 16. Niveles de gestión de proyectos.

Interpretación

La tabla 13 y figura 16, sobre la gestión de proyectos en la entidad financiera del sector público nos muestra que el 62.5% de funcionarios percibe que la gestión de proyectos es de nivel regular es decir que 35 trabajadores piensan que hay mucho que mejorar en contraposición el 37.5% de funcionarios piensan que es de nivel alto es decir que 21 trabajadores piensan que es buena la gestión.

Dimensión 1: Gestión de la integración

Descripción de los resultados de la gestión de la integración

Tabla 14

Niveles de gestión de la integración

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	14	25.0
	Alto	42	75.0
	Total	56	100.0

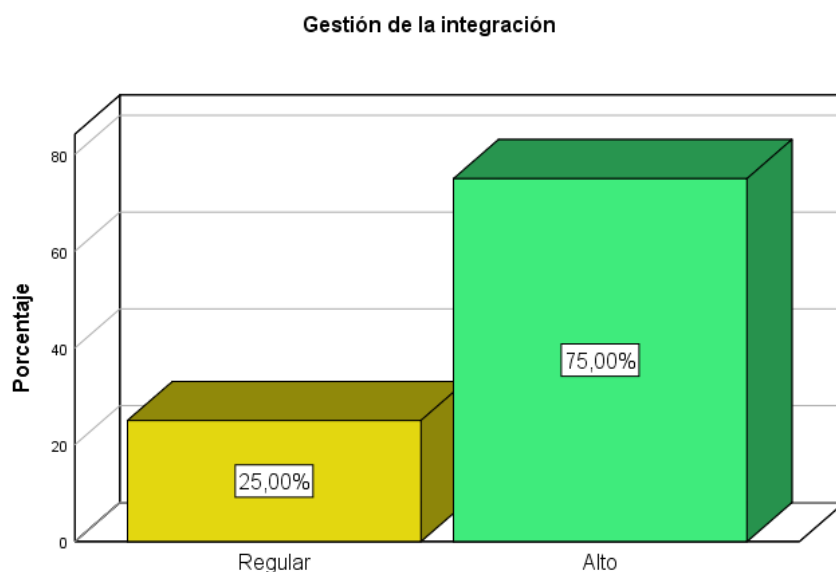


Figura 17. Niveles de gestión de la integración

Interpretación

La tabla 14 y figura 17, sobre la gestión de integración como área de conocimiento en la gestión de proyectos en la entidad financiera del sector público nos muestra que el 25% de funcionarios percibe que la gestión de integración es de nivel regular es decir que 14 trabajadores piensan que hay que mejorar en contraposición el 75% de funcionarios piensan que es de nivel alto es decir que 42 trabajadores piensan que es buena la gestión de la integración que se está cumpliendo con lo establecido por el PMBOK en relación a esta área de conocimientos.

Dimensión 2: Gestión del alcance

Descripción de los resultados de la gestión del alcance

Tabla 15

Niveles de gestión del alcance

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	21	37.5
	Alto	35	62.5
	Total	56	100.0

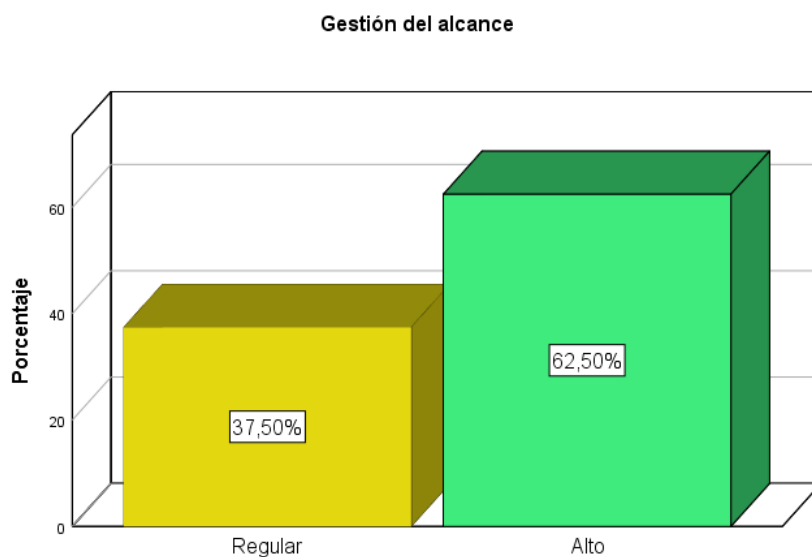


Figura 18. Niveles de gestión del Alcance

Interpretación

La tabla 15 y figura 18, sobre la gestión del alcance como área de conocimiento en la gestión de proyectos en la entidad financiera del sector público nos muestra que el 37.5% de funcionarios percibe que la gestión del alcance es de nivel regular es decir que 21 trabajadores piensan que hay que mejorar en contraposición el 62.5% de funcionarios piensan que es de nivel alto es decir que 35 trabajadores piensan que es buena la gestión del alcance, que se está cumpliendo con lo establecido por el PMBOK en relación a esta área de conocimientos.

Dimensión 3: Gestión del tiempo

Descripción de los resultados de la gestión del tiempo

Tabla 16

Niveles de gestión del tiempo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	28	50
	Alto	28	50
	Total	56	100.0

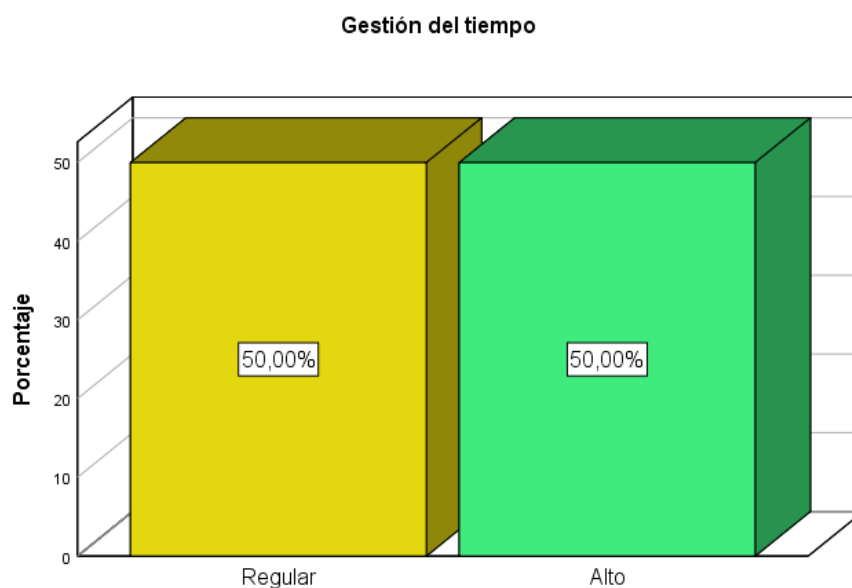


Figura 19. Niveles de gestión del tiempo

Interpretación

La tabla 16 y figura 19, sobre la gestión del tiempo como área de conocimiento en la gestión de proyectos en la entidad financiera del sector público nos muestra que el 50% de funcionarios percibe que la gestión del tiempo es de nivel regular es decir que 28 trabajadores piensan que hay que mejorar en contraposición el otro 50% de funcionarios piensan que es de nivel alto es decir que se puede inferir que la mitad de trabajadores de la entidad siente que se cumple con lo establecido con el PMBOK y la otra mitad percibe que no se cumple con todo lo establecido por el PMBOK en relación a esta área de conocimientos.

Dimensión 4: Gestión de los costos

Descripción de los resultados de la gestión de los costos

Tabla 17

Niveles de gestión de los costos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	42	75.0
	Alto	14	25.0
	Total	56	100.0

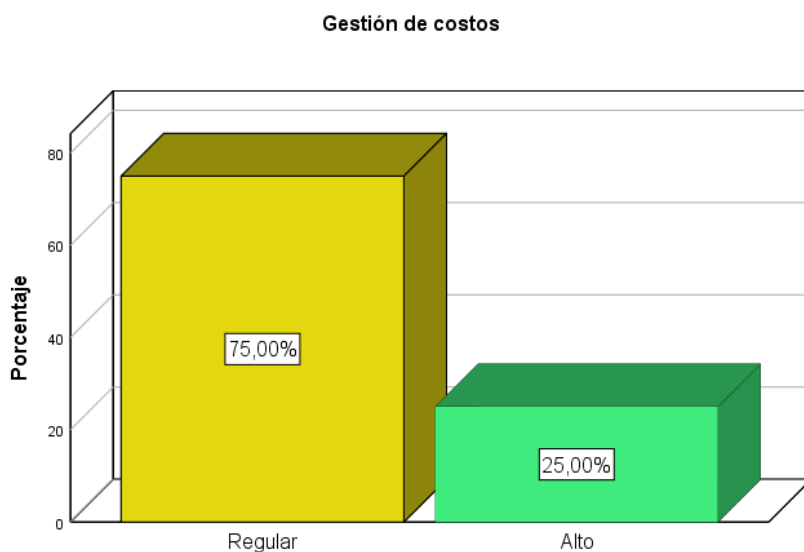


Figura 20. Niveles de gestión de los costos

Interpretación

La tabla 17 y figura 20, sobre la gestión del costo como área de conocimiento en la gestión de proyectos en la entidad financiera del sector público nos muestra que el 75% de funcionarios percibe que la gestión de los costos es de nivel regular es decir que 42 trabajadores piensan que hay que mejorar en seguir lo mencionado por el PMBOK, asimismo en contraposición el 25% de funcionarios, 14 trabajadores, piensan que es de nivel alto que si se cumple totalmente lo dispuesto por el PMBOK en relación a la gestión del tiempos en la gestión de proyectos.

Dimensión 5: Gestión de la calidad

Descripción de los resultados de la gestión de la calidad

Tabla 18

Niveles de gestión de la calidad

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	26	50.0
	Alto	26	50.0
	Total	56	100.0

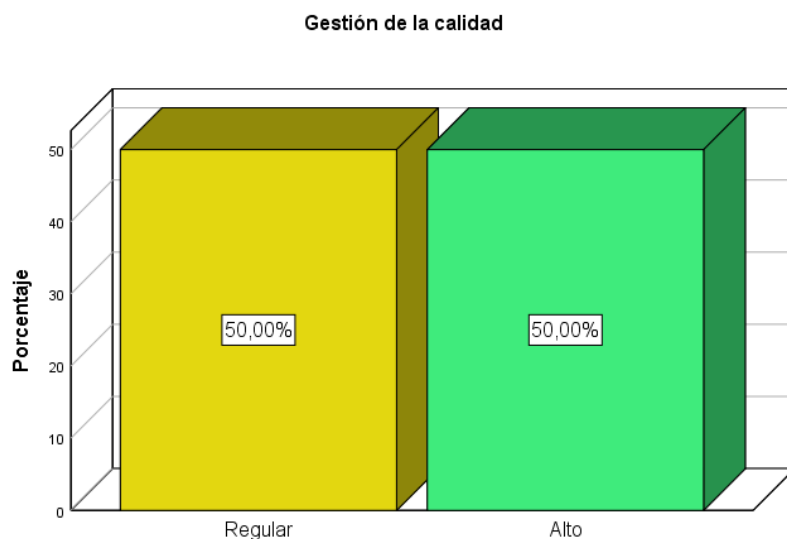


Figura 21. Niveles de gestión de la calidad

Interpretación

La tabla 18 y figura 21, sobre la gestión de la calidad como área de conocimiento en la gestión de proyectos en la entidad financiera del sector público nos muestra que el 50% de funcionarios percibe que la gestión de la calidad es de nivel regular es decir que 26 trabajadores piensan que no se sigue completamente lo mencionado por el PMBOK y el otro 50% manifiesta que el nivel es alto por consiguiente si se cumple las buenas prácticas en relación con la gestión de la calidad de los proyectos en la entidad financiera del sector público.

Dimensión 6: Gestión de los recursos

Descripción de los resultados de la gestión de los recursos

Tabla 19

Niveles de gestión de los recursos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	14	25.0
	Alto	42	75.0
	Total	56	100.0

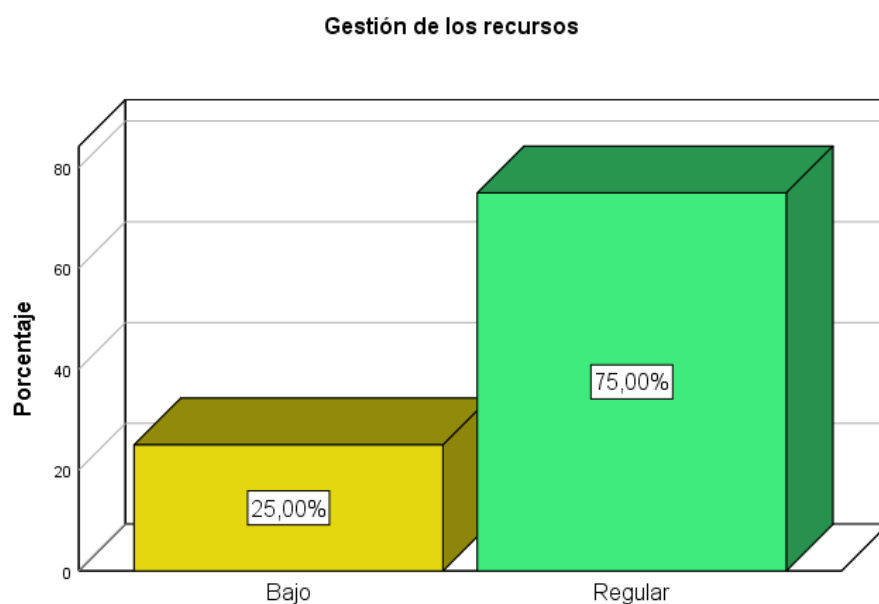


Figura 22. Niveles de gestión de los recursos

Interpretación

La tabla 19 y figura 21, sobre la gestión de los recursos como área de conocimiento en la gestión de proyectos en la entidad financiera del sector público nos muestra que el 25% de funcionarios percibe que la gestión de los recursos es de nivel regular, es decir que 26 trabajadores piensan que no se sigue completamente lo mencionado por el PMBOK y el 75% manifiesta que el nivel es alto por consiguiente si se cumple con las buenas prácticas en relación con la gestión de la calidad de los proyectos en la entidad financiera del sector público.

Dimensión 7: Gestión de las comunicaciones

Descripción de los resultados de la gestión de las comunicaciones

Tabla 20

Niveles de gestión de las comunicaciones

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	14	25.0
	Regular	28	50.0
	Alto	14	25.0
	Total	56	100.0

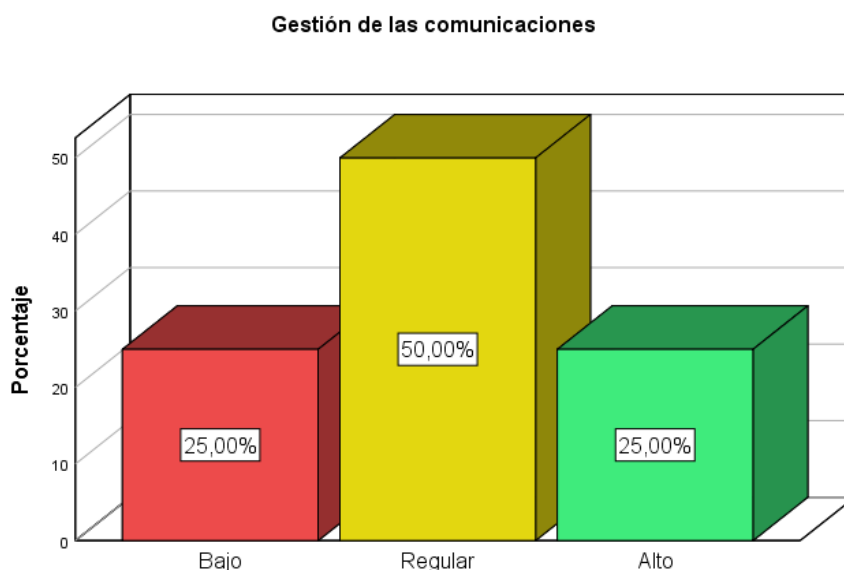


Figura 23. Niveles de gestión de las comunicaciones

Interpretación

La tabla 20 y figura 23, sobre la gestión de las comunicaciones como área de conocimiento en la gestión de proyectos en la entidad financiera del sector público nos muestra que el 25% de funcionarios percibe que la gestión de las comunicaciones es de nivel bajo, es decir que 14 trabajadores piensan que no se cumplen los lineamientos del PMBOK en la gestión de las comunicaciones, el 50% de funcionarios califica de nivel regular la gestión de las comunicaciones, es decir que 28 trabajadores percibe que se está en el camino con las propuestas del PMBOK y el 25% de funcionarios, es decir 14 trabajadores percibe que el nivel de la gestión de comunicaciones es de nivel alto y por lo tanto se está cumpliendo en forma cabal los procesos de la gestión de las comunicaciones.

Dimensión 8: Gestión de riesgos

Descripción de los resultados de la gestión de riesgos

Tabla 21

Niveles de gestión de los riesgos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	42	75.0
	Regular	14	25.0
	Total	56	100.0

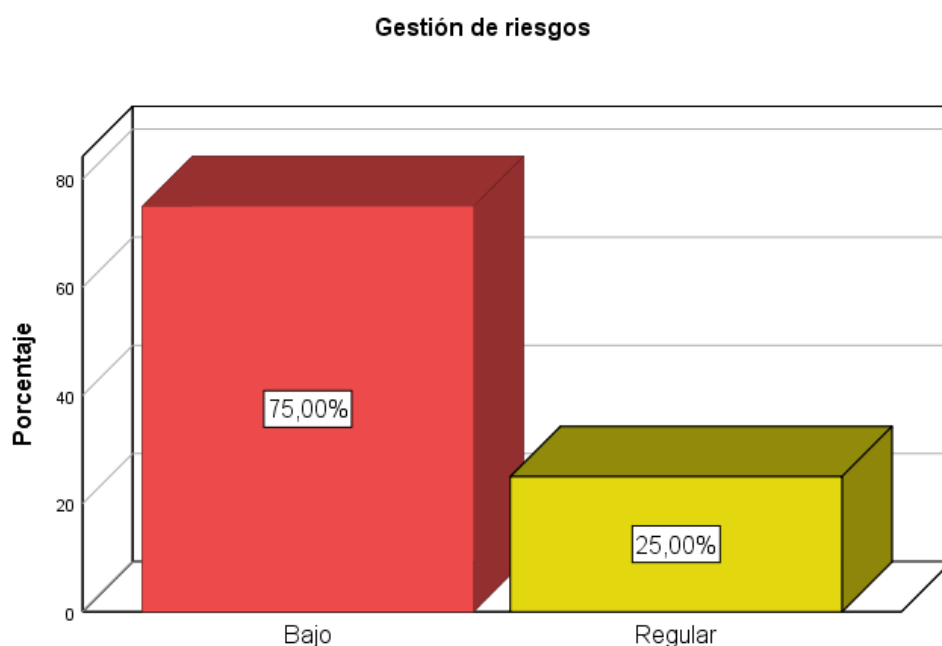


Figura 24. Niveles de gestión de los riesgos

Interpretación

La tabla 21 y figura 24, sobre la gestión de los riesgos como área de conocimiento en la gestión de proyectos en la entidad financiera del sector público nos muestra que el 75% de funcionarios percibe que la gestión de los riesgos es de nivel bajo, es decir que 42 trabajadores piensan que no se cumplen los lineamientos del PMBOK en la gestión de los riesgos y el 25% de funcionarios califica de nivel regular la gestión de los riesgos, es decir que 14 trabajadores percibe que se cumple a medias con las propuestas del PMBOK en relación a la gestión de los riesgos de los proyectos de la entidad financiera del sector público.

Dimensión 9: Gestión de adquisiciones

Descripción de los resultados de la gestión de adquisiciones

Tabla 22

Niveles de gestión de las adquisiciones

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	21	37.5
	Regular	35	62.5
	Total	56	100.0

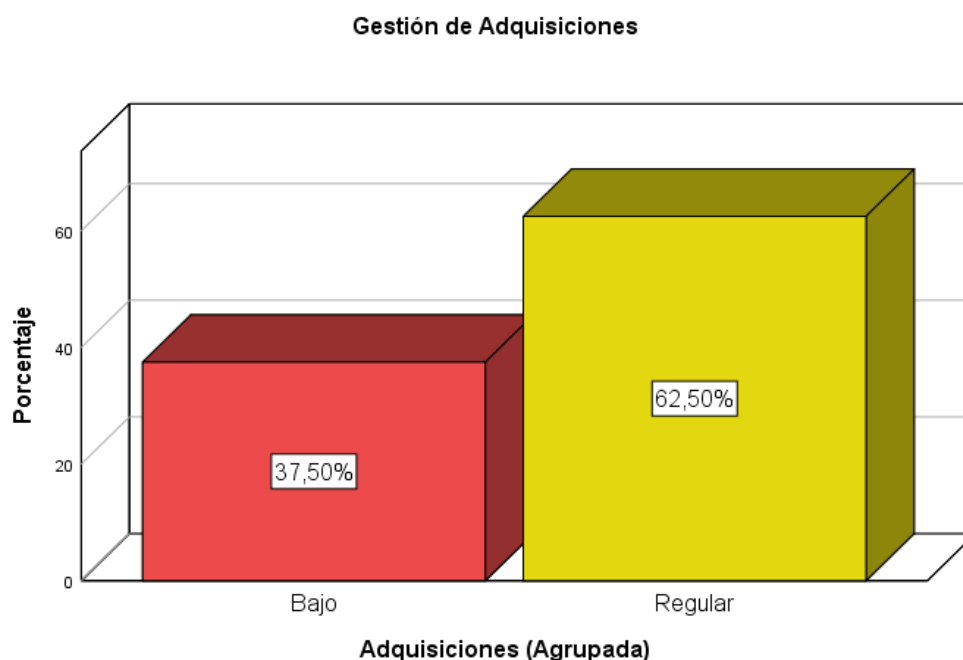


Figura 25. Niveles de gestión de adquisiciones

Interpretación

La tabla 21 y figura 24, sobre la gestión de las adquisiciones como área de conocimiento en la gestión de proyectos en la entidad financiera del sector público nos muestra que el 37.5% de funcionarios percibe que la gestión de las adquisiciones es de nivel bajo, es decir que 21 trabajadores piensan que no se cumplen los lineamientos del PMBOK en la gestión de las adquisiciones y el 62.5% de funcionarios califica de nivel regular la gestión de los riesgos, es decir que 35 trabajadores percibe que se cumple a medias con las propuestas del PMBOK en relación a la gestión de las adquisiciones de los proyectos de la entidad financiera del sector público.

Dimensión 10: Gestión de los interesados

Descripción de los resultados de la gestión de adquisiciones

Tabla 23

Niveles de gestión de los interesados

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	14	25.3
	Regular	42	75.0
	Total	56	100.0

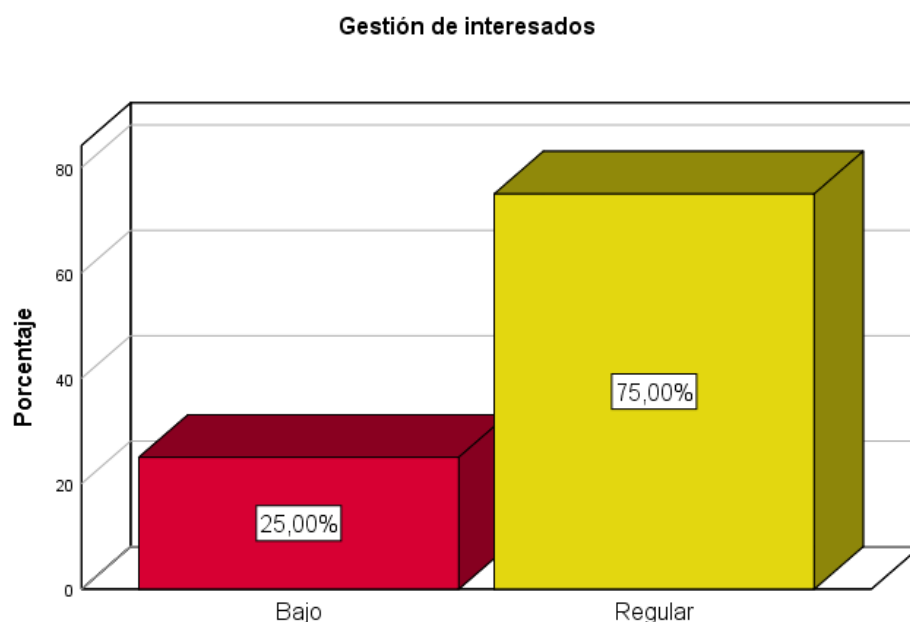


Figura 26. Niveles de gestión de interesados

Interpretación

La tabla 22 y figura 26, sobre la gestión de los interesados como área de conocimiento en la gestión de proyectos en la entidad financiera del sector público nos muestra que el 25% de funcionarios percibe que la gestión de los interesados es de nivel bajo, es decir que 14 trabajadores piensan que no se aplican adecuadamente las buenas prácticas en la gestión de los interesados y el 75% de funcionarios califica de nivel regular la gestión de los interesados, es decir que 42 trabajadores cumplen regularmente las buenas prácticas en la gestión de interesados de los proyectos de la entidad financiera del sector público.

IV. Discusión

Terminado el análisis descriptivo de la variable gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018, el cual presenta las dimensiones de gestión de la integración, del alcance, del tiempo, de los costos, de la calidad, del recurso, de las comunicaciones, de los riesgos, de las adquisiciones y de los interesados se presentan los siguientes resultados:

En la gestión de la integridad, el 25%, presenta un nivel regular, mientras que el 75% manifiesta que el nivel es alto en el área de conocimientos de integridad de la gestión de proyectos del Banco de la Nación, esto se condice con lo expresado por la teoría de la Guía del Cuerpo de Conocimientos de la Gestión de Proyectos el cual menciona que un buen desarrollo de la gestión de integración aseguraría un buen desempeño en las actividades del proyecto, por lo que los funcionarios del Banco de la Nación si consideran que son eficientes en ese aspecto según los resultados de la encuesta, asimismo se identifica la coincidencia con las conclusiones de Velasco (2018) en su trabajo Propuesta de Implementación de una Oficina de Proyectos de Control de la Empresa IMFRAMENTEL, en el que concluye que con la implementación de la PMO se permitirá una mejor configuración de los proyectos integrados.

En la gestión del alcance se tiene que el 37.5% de los funcionarios del Banco de la Nación considera que el nivel de la gestión de alcance es regular, mientras que el 62.5% considera que el nivel es preciso indicar que se tiene una buena apreciación al respecto lo que permite cumplir con las teorías de la gestión del alcance que en resumen expresan que la función del alcance es definir y controlar lo que se planea hacer de lo que no se va a realizar.

En la gestión del tiempo se observa que el 50% de los funcionarios del Banco de la Nación consideran que presentan un nivel regular en la gestión del tiempo mientras que el otro 50% consideran que tienen un nivel alto teniéndose buenas perspectivas de mejora, de acuerdo a la teoría se estaría cumpliendo con los procesos necesarios para que los proyectos se terminen en el tiempo programado. Además se contrasta los resultados con los obtenidos por Roca, Tello y Portugal (2017) en que es viable la propuesta de la implementación de una oficina de

proyectos en RENIEC la que permitirá un mejor control en el cumplimiento de los tiempos de los proyectos de dicha institución.

La gestión de los costos se tiene que el 75% de los funcionarios del Banco de la Nación presentan un nivel regular, y el 25% presentan un nivel alto, lo que se entiende que hay muchos aspectos pro mejorar sin embargo son aceptables o van encaminados al desarrollo eficiente de proyectos, al respecto la Guía del PMBOK que los procesos de costos permiten estimar los presupuestos y controlar los costos para ejecutar el presupuesto según lo planificado, con los datos obtenidos los funcionarios del Banco están controlando sus costos dentro de lo esperado.

La gestión de la calidad se observa que el 50% de los funcionarios del Banco de la Nación presentan un nivel regular y el otro 50% de los funcionarios presentan un nivel bueno, por lo que se tiene un buen desempeño en la determinación de las responsabilidades, objetivos y políticas de calidad. Esto se condice con el trabajo de investigación de Villaseca (2017) quien mejoro la administración de proyectos en el área de seguridad al instalarse un sistema de control de dirección de proyectos.

Con respecto a la gestión de los recursos, se tiene que el 25% de los funcionarios del Banco de la Nación tiene un nivel bajo y el 75% de funcionarios tiene un nivel regular, hay aspectos que mejorar según la teoría del PMBOK la gestión de los recursos son los procesos que comprenden la identificación, adquisición y gestión de los recursos para culminar un proyecto exitoso. En la investigación de (Pasco) sobre la implementación del PMBOK para la reducción de riesgos en el mantenimiento de emergencia de la red vial Ancash en el desarrollo se determina que la buena gestión de los recursos permite una buena gestión del mantenimiento de la red vial.

Con respecto a la gestión de las comunicaciones, se observa que el 25% de los funcionarios del Banco de la Nación tiene un nivel bajo, el 50% de los funcionarios tiene un nivel regular y el 25% de los funcionarios tiene un nivel alto

según Lossio (2017) los procesos de comunicaciones permiten que la información fluya entre los grupos de interesados adecuadamente con integridad y oportunidad teniendo una encuesta similar al resultado de la presenta investigación denominado nivel de madurez en la gestión de las comunicaciones.

En la gestión del riesgos se observa que el 75% de los funcionarios del Banco de la Nación presentan un nivel bajo y el 25% de los funcionarios presentan un nivel regular, presentándose conclusiones parecidas con la investigación de (Pasco) sobre la implementación del PMBOK para la reducción de riesgos en el mantenimiento de emergencia de la red vial Ancash lo cual determino la aplicación de las buenas prácticas en gestión de proyectos.

Con respecto a la gestión de adquisiciones se observa que le 37.5% de funcionarios del Banco de la Nación tienen un nivel bajo y el 62.5% de los funcionarios tienen un nivel regular, se tienen resultados similares en la investigación de Valencia (2018) al evaluar la efectividad de la gestión de adquisiciones

Con respecto a la gestión de adquisiciones se observa que le 25% de funcionarios del Banco de la Nación tienen un nivel bajo y el 75% de los funcionarios tienen un nivel regular, se tienen resultados similares en la investigación de Valencia (2018) al evaluar la efectividad de la gestión de adquisiciones

Como se puede apreciar existen temas similares que concuerdan con resultados parecidos al de las investigaciones citados en los antecedentes, es decir, que la gestión de proyectos de los funcionarios del Banco de la Nación concretamente en las áreas de gestión de: costos, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados, no se están realizando adecuadamente

V. Conclusiones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, en el Banco de la Nación Lima 2018, la gestión de proyectos es apreciada por el 62.5% de los funcionarios (35) de la entidad como regular, es decir se cumplen moderadamente con la mayoría de las recomendaciones del PMBOK y un 37.5% de los funcionarios (21) de la entidad aprecia como buena debido a que se cumple con la mayoría de las recomendaciones como buenas prácticas del PMBOK, por consiguiente la gestión de proyectos es aceptable en general y mejorable en las áreas de conocimiento señaladas en el marco teórico las que deberán ser reforzadas con un seguimiento y control efectivo por las áreas involucradas para optimizar los procesos en la gestión de los proyectos y de esa manera apoyar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

De acuerdo a los objetivos específicos planteados se tienen las siguientes conclusiones:

Primera: Se ha observado que la gestión de la integración en los proyectos, que consiste en agrupar todas las áreas del conocimiento de la gestión de proyectos y manejar todas independencias entre ellas, en las gerencias de la entidad financiera del sector público, Lima 2018, alcanza un nivel alto del 75 %, lo que nos demuestra que la gestión de la integración se realiza de muy buena forma y con solidez, todos los proyectos cuentan con un patrocinador y con un gerente de proyectos y existe una documentación mínima en la gestión del proyecto, asimismo se tiene un nivel regular del 25% debido a que es regular la aprobación de los proyectos en base a un estándar de documentación para algunas gerencias.

Segunda: En relación a 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, todo lo que se va a realizar de lo que no se va a realizar, en las gerencias del Banco de la Nación, Lima 2018, se ha observado que se alcanza un nivel alto de 62.50%, los alcances y objetivos se definen con regularidad, y en todos los proyectos los procesos de cambio son aprobados por el

patrocinador en este caso el Gerente General y asimismo es constante la evaluación de los resultados según el alcance; seguidamente se tiene un nivel regular de 37.50%

Tercera: En relación a la gestión del tiempo en los proyectos, que incluye procesos importantes para administrar la elaboración y ejecución del proyecto, en un plazo establecido, las gerencias de la entidad financiera del sector público, Lima 2018, alcanza un nivel alto del 50% es decir que la mitad de los funcionarios ejecutan los procesos de gestión de tiempo adecuadamente y constantemente mediante el desarrollo del cronograma de actividades y un 50% de funcionarios tiene un nivel regular lo hacen regularmente en el sentido que no actualizan a tiempo los cronogramas de actividades desajustando en ocasiones los entregables establecidos en el cronograma.

Cuarta: En relación a la gestión de costos en los proyectos, que comprende los procesos necesarios para estimar, presupuestar y controlar los costos, con la finalidad que los proyectos terminen dentro de los tiempos programados se ha observado que los funcionarios de la entidad financiera del sector público, Lima 2018 alcanzan un nivel regular de 75%, lo que significa que regularmente los proyectos cuentan con presupuesto y estos son controlados adecuadamente durante la ejecución de los proyectos, seguidamente se tiene un 25% que ha alcanzado un nivel alto en el que sí es constante los procesos de control y actualización de los presupuestos mediante las modificaciones aprobadas por el patrocinados.

Quinta: En relación a la gestión de la calidad en los proyectos, que comprende los métodos y actividades útiles para determinar responsabilidades, objetivos y políticas de calidad, con el propósito de que se satisfagan las necesidades de los proyectos establecidos, los funcionarios de la entidad financiera del sector público Lima 2018, alcanzan el nivel bueno el 50% de ellos, debido a que es constante la supervisión de los proyectos por

medio de los indicadores, todos los proyectos tienen entregables definidos y al final son evaluados los resultados, asimismo se tiene un 50% de funcionarios que alcancen el nivel de regular esto en razón a que no todos los proyectos registran las lecciones aprendidas para ser tomadas en cuenta en posteriores proyectos.

Sexta: En relación a la gestión de los recursos en los proyectos, los funcionarios de la entidad financiera del sector público, Lima 2018 han alcanzado 25% de nivel bajo motivado a que algunos proyectos no cuentan con profesionales experimentados en la gestión de proyectos y los pocos que se tienen no son a dedicación exclusiva, asimismo 75% de los funcionarios tienen un nivel regular en la gestión de recursos debido a que regularmente todos los proyectos cuentan con recursos asignados que son monitoreados y en relación al personal son evaluados su desempeño periódicamente en paralelo con el avance de las actividades.

Séptima: En relación a la gestión de las comunicaciones en los proyectos, los funcionarios de la entidad financiera del sector público, Lima 2018 tienen un nivel bajo el 25% debido a que una cantidad de proyectos no cuentan con un plan de comunicación, el 50% tiene un nivel regular en razón a que las actividades del proyecto son comunicadas a todos los integrantes del proyecto y el 25% tiene un nivel alto debido a que todos los proyectos presentan un equipo de proyectos establecido con reuniones continuas en el que se comunican los avances y las acciones a tomar sin embargo no todos aplican las buenas prácticas.

Octava: En relación a la gestión de riesgos en los proyectos, que comprenden la identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de repuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto, los funcionarios de la entidad financiera del sector público, Lima 2018 tiene un 75% de nivel bajo la mayoría de los proyectos no gestionan los riesgos debidamente durante la ejecución, asimismo el 25% tiene un nivel regular debido a

que regularmente los riesgos se identifican en el proceso de planificación.

Novena: En relación a la gestión de las adquisiciones en los proyectos, los funcionarios de la entidad financiera del sector público, Lima, 2018 muestran 37.50% de nivel bajo debido a la inexistencia formal de un plan de adquisiciones del proyecto en algunos proyectos, asimismo 62.50% de nivel regular debido a que se controla las adquisiciones según el tipo de proyecto mediante gerencias corresponsables como Logística

Décima: En relación a la gestión de los interesados en los proyectos, los funcionarios de la entidad financiera del banco de la nación tienen 25% de nivel bajo debido a que los proyectos no cuentan con un plan de involucramiento de los interesados en los proyectos, asimismo se tiene 75% de nivel regular debido a que se tiene regularmente identificado a los interesados en los proyectos de la entidad.

VI. Recomendaciones

Para mejorar la gestión de proyectos en la entidad financiera del sector público se plantea la implementación de una Gerencia de Proyectos u Oficina de Gestión de Proyectos, y continuar con la aplicación de una metodología en gestión de proyectos a todos los funcionarios involucrados en la gestión de proyectos mediante las capacitaciones a todos los funcionarios que se encuentran formando los equipos de proyectos, actualizando así de igual manera las normativas internas en la Gestión de Proyectos con la Sexta Edición del PMBOK del Instituto de la Gestión de Proyectos.

Por consiguiente se recomienda gestionar los proyectos en forma global tomando en cuenta todas las fases y todos los procesos vinculados con las diez áreas de conocimiento del PMBOK, asimismo el personal técnico y especialista en gestión de proyectos deben potenciar su trabajo en conjunto para conseguir el éxito en el cierre de los proyectos los cuales a su vez permitirá que la entidad financiera consiga los objetivos estratégicos planteados al 2021. Dicha optimización será más fácil de conseguir con la creación formal de un manual en gestión de proyectos, al presente año 2018 la entidad cuenta con una directiva Macro Proceso de Gestión Estratégica en el que se definen los procedimientos de elaboración, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre de proyectos.

Primero: La gestión de la integración se encuentra en un buen nivel los funcionarios reconocen que los proyectos cuentan con un patrocinador y un líder del proyecto que hace las labores de gerente de proyecto, sin embargo existe un nivel regular muy visible por lo que, se recomienda que los proyectos aprobados estén debidamente justificados en base a documentos de gestión de proyectos en el momento que así lo disponga las normas internas de la entidad.

Segundo: La gestión del alcance, se recomienda que la definición del alcance sea cuidadosamente realizado mediante una buena recopilación de los requisitos del proyecto para una buena elaboración de la estructura de desglose de trabajo que permitirá obtener los entregables según la definición del alcance. La gestión del alcance en la entidad financiera es

buena y mejorable.

Tercero: Con las actividades del cronograma o tiempo se recomienda cumplir con los plazos señalados en la planificación y lo más importante solicitar en el momento las modificaciones del cronograma cuando lo ameriten tener un cronograma real es importante para evitar confusiones y retrasos en la evaluación del proyecto en el cumplimiento de los plazos programadas. En la entidad financiera del sector público la gestión del cronograma o del tiempo es regular y bueno porque no se actualizan los cronogramas en el momento oportuno.

Cuarta: Con relación a la gestión de los costos se recomienda la necesidad de gestionar los proyectos en base a estimaciones para obtener un presupuesto lo más real posible y además de establecer un proceso definido para administrar y hacer seguimiento al presupuesto, lo que también se relaciona con las capacitaciones al personal que gestiona. En la entidad financiera del sector público se tiene un nivel regular en la mayoría de las gerencias.

Quinta: En relación con la gestión de la calidad se recomienda evaluar periódicamente los avances de los proyectos para satisfacer los estándares de calidad fijados claramente en los planes del proyecto, realizar revisiones de calidad que permitan tomar medidas para alinear las variaciones con lo planeado. En la entidad financiera del sector público se tiene un nivel regular a buena.

Sexta: En relación a la gestión de los recursos, se debe continuar con los planes de capacitación a los funcionarios de la entidad financiera del sector público, se debe contar con funcionarios que se dedique exclusivamente a la gestión de proyectos y que la asignación de funcionarios a los equipos de proyectos sean aquellas que cuenten con habilidades y conocimientos en gestión de proyectos, asimismo los funcionarios deben contar con habilidades blandas de liderazgo e inteligencia emocional

para dirigir los proyectos.

Séptima: En relación a la gestión de las comunicaciones, se recomienda implementar un plan de comunicaciones, como resultado del proceso de planificación. Las revisiones del estado del proyecto deben ser comunicados a todos los integrantes del equipo de proyectos en el se expondrán las ideas para una mejora continua en la ejecución del proyecto.

Octava: En relación a la gestión de riesgos, se debe mejorar el plan que ayuda a identificar y controlar los riesgos, contar con una relación de posibles riesgos y los planes de mitigación de producirse en el momento de ejecutarse los proyectos. Además se recomienda con este plan lograr aumentar la probabilidad y/o impacto de los riesgos positivos y disminuir la probabilidad y/o impacto de los riesgos negativos a fin de lograr los objetivos de los proyectos en forma exitosa

Novena: En relación a la gestión de las adquisiciones, se recomienda implementar un plan de adquisiciones que especifique los elementos que se contratarán con proveedores externos y definición clara de las funciones y responsabilidades de los mismos, asimismo se recomienda elegir a un responsable del proyecto que se encargará de hacer seguimientos al avance de las responsabilidades de los proveedores externos o de las organizaciones internas de ser el caso.

Décima: En relación a la gestión de los interesados, se debe contar con un plan de interesados para manejar los intereses o expectativas de estos con la gestión del proyecto, realizar revisiones periódicas de estos grupos de interés y realizar las actualizaciones respectivas de darse cambios en la institución financiera pública o en los interesados durante el ciclo de vida del proyecto.

VII. Referencias

- Adrian Anex, M. (2016) *¿Porque Fracasan los Proyectos?*, Revista Gerencia-Grupo Editorial EMD-Chile.
- Aranzamendi, M. (2017) *Gestión de proyectos en el programa subsectorial de irrigaciones*, Lima, 2017. (Tesis de Maestría) Universidad César Vallejo de Lima, Perú.
- Gomez, S. (2016) *Modelo de gestión de proyectos de edificaciones para mejorar el planteamiento y control de operaciones en la fase de ejecución*. (Tesis de Maestría) Universidad Privada de Tacna, Tacna, Perú.
- Gray, C.y Larson, E. (2010) *Administración de proyectos*. Cuarta Edición D.F, México: McGraw-Hill.
- Guía del PMBOK. (2017). *Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos*, Sexta 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.
- Hernandez, F. (2015) *Propuesta de creación e implementación de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados* (Tesis de Maestría). Instituto Tecnológico de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Jaramillo, C. (2015) *Propuesta de implementación de una oficina de proyectos (PMO) en la empresa electrónica regional centro sur C.A.* (Tesis de Maestría). Universidad del Azuay. Cuenca, Ecuador.
- Nokes, S (2016) *Guía definitiva de la gestión de proyectos*. Cuarta Edición Editorial Pearson. Reino Unido

- Nunes, P. (2016) Gestión de proyectos. Enciclopedia temática, España. Recuperado de <https://bit.ly/2AU2DN5>
- Lossio, F. Martinez, A. y Morris E. (2016) *La gestión de proyectos en el Perú: análisis de madurez 2015-2016*. Primera Edición Universidad ESAN Perú
- Padilla, L. (2014). *Instrucciones para la elaboración de proyectos de tesis*. Facultad de ingeniería. Escuela de ingeniería Ambiental. Universidad César Vallejo. Lima.
- Pasco, A. (2018) *Implementación del PMBOK para la reducción de riesgos en el mantenimiento de emergencia de la red vial Ancash, tramo: Aczo-Llamellinmirgas Provincia de Antonio Raymondi – Ancash, 2015-2016* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Ancash, Perú.
- Quesada G. (2012) *Gestión de Proyectos de Cooperación: un repaso a la teoría Sobre el PMBOK*. Universidad para la Cooperación Internacional
- Roca, G., Tello C. y Portugal, P. (2017) *Propuesta de implementación de una PMO para el área de ingeniería de software del RENIEC, Lima, Perú* (Tesis de Maestría) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Sáenz, 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
- Valencia, M. (2018) *Propuesta para el diseño de una oficina de gestión de proyectos para la universidad de Tolima* (Tesis de Maestría). Universidad Externado de Colombia. Bogotá, Colombia.
- Valverde, D. (2017) *Propuesta para la implementación de una oficina de*

administración de proyectos (PMO) para la empresa Go-Labs (Tesis de Maestría). Instituto Tecnológico de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Velasco, L. (2018) Propuesta para la implementación de una oficina de proyectos (PMO) de control en la empresa Inframotel en la ciudad de Quito, midiendo su resultado a través de una prueba piloto en un proyecto (Tesis de Maestría). Universidad de las Américas, Quito, Ecuador.

Villaseca, R. (2017) Implementación de un sistema planeamiento y control de gestión de proyectos en el área de seguridad industrial (Tesis de Maestría) Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.

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

Wallace, W. (2014). Gestión de proyectos. Cuarta Edición. Edimburgo Reino Unido: Heriot – Watt University

Anexos

Anexo 1: Artículo científico



**Gestión de proyectos en una entidad financiera del sector
público, Lima, 2017**

Autor:

Br. Ennio Palomino Salazar

Escuela de Posgrado

Perú - 2018

Resumen

El objetivo del trabajo de investigación fue determinar situación de la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público.

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 probabilística, estuvo conformado por 56 funcionarios de la entidad financiera Banco de la Nación, y el instrumento de investigación cumplió, con los 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.

Abstract

The objective of the research work was to determine the situation of project management in a public sector financial institution.

With respect to the methodology, it was carried out under the scheme of the basic type research method, of non-experimental-conventional design. The sample is non-probabilistic, was made up of 56 employees of the Banco de la Nación financial institution, and the research instrument complied with, with the most important requirements being the validity and reliability that is carried out before applying the survey.

Keywords: Project management, project management.

Introducción

La gestión de proyectos es una parte importante en la ejecución de los planes estratégicos de las empresas, actualmente es reconocido como un instrumento que sirve al logro de los objetivos estratégicos de cualquier sector económico. Es así que toda organización empresarial ya está creando su departamento u oficina de gestión de proyectos, lo que ha provocado la demanda de las consultorías en gestión de proyectos.

La gestión de proyecto actualmente es considerado una profesión muy exitosa. Las asociaciones profesionales para la gestión de proyectos de los Estados Unidos de Norteamérica y el Reino Unido, están creciendo mucho más rápido que cualquier otra asociación u 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. Es por ello que el Banco de la Nación debe situarse en pensar en crear una oficina de proyectos específicamente dedicada a la gestión de proyectos.

Antecedentes del problema

Pasco (2018) en la investigación titulada *Implementación del PMBOK para la reducción de riesgos en el mantenimiento de emergencia de la red vial Ancash, tramo: Aczo-Llamellinmirgas Provincia de Antonio Raymondi – Ancash, 2015-2016* tesis para obtener el nivel académico de Maestro en Ingeniería otorgado en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Ancash, Perú. Fijó como principal objetivo la implementación de la guía del PMBOK en las estrategias de reducción de riesgos durante el mantenimiento de emergencia en la Red Vial Ancash. Por la forma de realizar la investigación está fue investigación de tipo aplicada, explicativa con un enfoque mixto en el que el diseño fue de corte experimental. La población para el desarrollo de la tesis fue el programa de mantenimiento de emergencia red vial Ancash y la muestra fue el tramo Aczo-Llamellin-Mirgas periodo 2015-2016. La técnica empleada fueron el análisis documental y las encuestas mediante la lista de cotejo y cuestionarios como instrumentos de recolección de información la que una vez interpretado permitió

obtener las siguientes conclusiones: (a) El uso del PMBOK es muy importante en el mantenimiento de la red vial porque permite utilizar cierta metodología de procesos en los riesgos al listar los riesgos priorizarlos según el impacto en la vía dándole la atención necesaria para su resolución y sobretodo es un plan que ayuda a terminar el trabajo en el tiempo dispuesto por el ministerio de transportes para la satisfacción de los ciudadanos que transitan por la vía.

Villaseca (2017) en la investigación titulada Implementación de un sistema de planeamiento y control de gestión de proyectos en el área de seguridad industrial tesis para obtener el nivel académico de magíster en Ingeniería Industrial por la Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú. Planteó como objetivo principal la mejora de la administración de los proyectos en los procesos enmarcados de seguridad industrial mediante un sistema que involucre el planeamiento y control de los proyectos. Por lo que investigación fue aplicada, descriptiva, con un enfoque mixto que permitió usar el diseño cuasi experimental. La recolección de datos se dio por medio de la lista de cotejo y el registro del contenido de los informes técnicos. Llegó a las siguientes conclusiones: (a) Se demostró que al instalarse el sistema de control previa planificación las entregas de los proyectos cumplieron el tiempo establecido para el producto final, por lo que se mejoraron las expectativas del grupo de usuarios del área de seguridad industrial. (b) La participación de los trabajadores durante la administración de los proyectos es sumamente importante para la identificación de los problemas y pronta respuesta por parte de la dirección sin ellos es complicado poner en práctica una buena gestión. (c) Por consiguiente se observó una mayúscula mejora en la administración de los proyectos de la unidad seguridad industrial.

Roca, Tello y Portugal (2017) en la investigación titulada Propuesta de implementación de una PMO para el área de ingeniería de software del Reniec, Lima, Perú, tesis para lograr el nivel académico de Magíster en Administración de Sistemas y Tecnologías de la Información otorgado por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Planteó como objetivo principal la creación de una PMO en la Reniec siendo la investigación aplicada de forma descriptiva usando un enfoque mixto mediante un planteamiento no experimental como diseño. Los investigadores

contaron con una población comprendida por las gerencias del Reniec y la muestra no probabilística estuvo circunscrita a la gerencia de tecnología de la información; por ello emplearon las técnicas análisis documental y entrevistas, por medio de las listas de cotejo y los cuestionarios. Llegaron a las siguientes conclusiones (a) El RENIC al ser un tipo de organización funcional, exige por dicha característica a que la PMO sea establecida como una unidad orgánica del más alto nivel, en este estudio se concluyó que debe depender directamente de la Gerencia de Tecnología de la Información para que pueda tener empoderamiento. (b) Es viable la implementación de la propuesta de contar con una PMO en el Reniec, y (c) La implementación de una PMO por sí misma no es un aval del éxito de los proyectos, es necesario además el acompañamiento de buenos profesionales los que deben ser muy bien motivados en las actividades de los proyectos.

Aranzamendi (2017) en su investigación titulada Gestión de proyectos en el Programa Subsectorial de Irrigaciones, Lima, 2017 para lograr el nivel académico de magister en Gestión Pública otorgado por la Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. Propuso como principal objetivo mejorar los procesos del desarrollo de proyectos en base a las áreas de conocimientos estipuladas en el PMBOK., mediante la aplicación de una investigación básica, bajo un enfoque cuantitativo en el que la variable de estudio es descrita, en un monto determinado sin producir modificaciones en ella siendo, un diseño netamente no experimental de corte transversal. Realizó su investigación empleando la encuesta como técnica, acopiando datos a través del cuestionario utilizado en los 131 trabajadores que comprendía la población censal. Su trabajo obtuvo las siguientes conclusiones (a) La forma que prevalece en la gestión de los proyectos por parte de los trabajadores es regular, apreciación que es compartida por más del 50% de los colaboradores en la organización. (b) La entidad sujeta de estudio se encuentra en proceso de madurez debido a que las diversas áreas de procesos de proyectos registraron un nivel regular siendo muy poco los casos en el que resultó superior o de nivel elevado, y (c) Se evidenció como un factor sumamente importante para un buen desempeño de los proyectos los componentes de integración en el proyecto, el apropiado empleo del componente tiempo, el establecimiento claro de las comunicaciones y la determinación previa de los riesgos, estos conocimientos y/o

componentes del proyecto determinarán un buen resultado en el desarrollo de los proyectos para la empresa.

Revisión de la literatura

Definición de gestión de proyectos

Según el PMBOK (2017) la gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto en forma eficiente y efectiva. La gestión de proyectos es una competencia estratégica que permite que los resultados de los proyectos contribuyan a los objetivos de la empresa y ser competitivos en el mercado. Los procesos para dirigir los proyectos son cinco comprendidos por: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre y las áreas de conocimiento son diez que en combinación con los procesos generan cuarenta y nueve procesos de la dirección de proyectos.

Dirigir un proyecto por lo general implica la identificación de los requisitos, la gestión de las expectativas de los interesados, la implementación de comunicaciones efectivas; el establecimiento de entregables, y la ejecución del proyecto; todo esto equilibrando las restricciones propias de los proyectos. Las características específicas del proyecto y las circunstancias pueden influir sobre las restricciones en las que el equipo de dirección del proyecto necesita concentrarse. Estas restricciones son el alcance, el tiempo, los costos, los riesgos, los recursos y la calidad y la variación de alguno de ellos implica que por lo menos alguno de ellos se vea afectado

Según APM (2013) la gestión de proyectos se encarga de controlar la introducción del cambio deseado mediante la comprensión de los grupos de interés, la planificación de los que se tiene que hacer, quién debe hacerlo, coordinación de los trabajos de equipo, monitorear actividades, realizar los cambios necesarios para alcanzar resultados satisfactorios 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.

Problema

En el Perú la gestión de proyectos en las empresas privadas y públicas presentan una variedad de complicaciones y problemas que van desde la inexistencia de normas actualizadas en la administración de proyectos, hasta una planificación mal desarrollada en los presupuestos, recursos y desfases del cronograma de trabajo. Esto se ha visto plasmado en el estudio desarrollado por la Universidad ESAN “La gestión de proyectos en el Perú, análisis de madurez 2015-2016” en el que se determinó que el 65% de las empresas peruanas no cumplieron según lo planificado en el tiempo y recursos asignados.

Esta situación no es ajena en la gestión de los proyectos del Banco de la Nación, en el que se ha observado proyectos que no han culminado con las metas operativas y presupuestales establecidas, habiendo sido los principales motivos del incumplimiento de los objetivos estratégicos por los proyectos la deficiente gestión de la integración, del alcance, del cronograma, de los costos, de la calidad, de los recursos, de las comunicaciones, de los riesgos, de las adquisiciones y de los interesados y esto se debe a una deficiente Gestión en la integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones y riesgos de los proyectos dándose resultados que no fueron exitosos en la mayoría de los casos para los principales interesados.

Objetivo

El objetivo es establecer la situación de la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, para mejorar el trabajo de la entidad, mediante el uso de buenas prácticas que permitirán un mejor desarrollo de la gestión de proyectos y aumentar el grado de éxito en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Método

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).

.
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 56 funcionarios de las diversas gerencias de la entidad bancaria.

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. (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 Arezamendi (2017), en la cual menciona que el principal problema de la fase de ejecución de proyectos, son los retrasos de tiempo en la entrega de los productos o entregables 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. Asimismo Villaseca (2017), menciona que existen desvío de costos y tiempo en la gestión de los proyectos y

Pasco (2017) 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 la entidad financiera del sector público, la gestión de proyectos alcanza un nivel regular, el 62.50%, 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 a la entidad financiera del sector público la necesidad de gestionar los proyectos con un enfoque que englobe todas las fases, tanto desde el aspecto técnico funcional como el netamente de gestión de proyectos deben conjugar para alcanzar las metas trazadas por la entidad, asimismo se recomienda desarrollar 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 (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de

proyectos (Guía del PMBOK). (6ta 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.

Anexo 2. Matriz de consistencia

Matriz de consistencia							
Título: “Gestión de Proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018”							
Autor: Ennio Palomino Salazar							
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p>Problema General:</p> <p>¿Cuál es la situación de la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <p>¿Cuál es la situación de la gestión de la integridad en la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018?</p> <p>¿Cuál es la situación de la gestión del alcance en la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018?</p> <p>¿Cuál es la situación de la gestión del tiempo en la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018?</p> <p>¿Cuál es la situación de la gestión de los costos en la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018?</p> <p>¿Cuál es la situación de la gestión de los recursos en la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018?</p> <p>¿Cuál es la situación de la gestión de las comunicaciones en la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018?</p> <p>¿Cuál es la situación de la gestión de los riesgos en la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018?</p> <p>¿Cuál es la situación de la gestión de las adquisiciones en la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018?</p> <p>¿Cuál es la situación de la gestión de los interesados en la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Explicar la situación de la gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Explicar cuál es la situación de la gestión de la integridad en la gestión de proyectos de una entidad financiera del sector público, Lima 2018</p> <p>Explicar cuál es la situación del alcance en la gestión de proyectos de una entidad financiera del sector público, Lima 2018</p> <p>Explicar cuál es la situación de la gestión del tiempo en la gestión de proyectos de una entidad financiera del sector público, Lima 2018</p> <p>Establecer cuál es la situación de la gestión de los costos en la gestión de proyectos de una entidad de financiera del sector público, Lima 2018.</p> <p>Establecer cuál es la situación de la gestión de la calidad en la gestión de proyectos de una entidad de financiera del sector público, Lima 2018.</p> <p>Establecer cuál es la situación de la gestión de los recursos en la gestión de proyectos de una entidad de financiera del sector público, Lima 2018.</p> <p>Establecer cuál es la situación de la gestión de las comunicaciones en la gestión de proyectos de una entidad de financiera del sector público, Lima 2018.</p> <p>Establecer cuál es la situación de la gestión de los riesgos en la gestión de proyectos de una entidad de financiera del sector público, Lima 2018.</p> <p>Establecer cuál es la situación de la gestión de las adquisiciones en la gestión de proyectos de una entidad de financiera del sector público, Lima 2018.</p> <p>Establecer cuál es la situación de la gestión de los interesados en la gestión de proyectos de una entidad de financiera del sector público, Lima 2018.</p>		Variable : Gestión de Proyectos				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
			Integridad	Gerente de proyectos Patrocinador Procedimientos claros Estándares de documentos	P1, P2, P3, P4	cuestionario	1= Nunca 2=Casi nunca 3= A veces 4=Casi siempre 5= Siempre
			Alcance	Objetivos y resultados. Control de cambios. Evaluación de resultados.	P5, P6, P7,		
			Tiempo	Programa de actividades. Presupuesto.	P8 P9,		
			Costos	Presupuesto y supervisión Objetivos y resultados.	P10, P11,		
			Calidad	Lecciones aprendidas Indicadores de desempeño	P12 P13,		
			Recursos	Evaluación de resultados Asignación de recursos Profesionales que gestionan proyectos.	P14, P15, P16		
			Comunicación	Planes de comunicación. Acceso y plan de comunicación	P17, P18, P19,		
			Riesgos	Identificación de riesgos Planes de adquisiciones	P20, P21,		
Adquisiciones	Control de adquisiciones Identificar los interesados	P22, P23,					
Interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados	P24, P25, P26, P27					

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:</p> <p>Funcionarios del Banco de la Nación que trabajan en gestionar proyectos</p> <p>Diseño:</p> <p>No experimental</p> <p>Método:</p>	<p>Población: está constituida por 56 funcionarios del Banco de la Nación, Lima 2018</p> <p>Tipo de muestra: La población es censal</p> <p>Tamaño de muestra: toda la población censal</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 27 preguntas en escala tipo Likert. Año: 2018</p> <p>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 25.</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

Medirijo a usted, solicitando su colaboración a fin de tener información respecto a la gestión de proyectos, por parte de los funcionarios del Banco de la Nación, para lo cual le instamos responder todas las preguntas. Los resultados nos permitirán proponer sugerencias al respecto. Lea las preguntas de forma minuciosa y con la veracidad del caso marque con un (x) un solo casillero la respuesta según sea su caso, por favor marcar todos los items.

Código	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Categoría	SS	CS	AV	CN	NN
Puntaje	5	4	3	2	1

VARIABLE GESTIÓN DE PROYECTOS						
Nº	Gestión de la Integración	Categoría				
	Items	SS (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	NN (1)
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					
Gestión del Alcance		Categoría				
	Items	SS (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	NN (1)
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					
Gestión del Tiempo		Categoría				
	Items	SS (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	NN (1)
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 del conocimiento del equipo de proyecto y se fija en su sitio de acceso común o se lo remite a los miembros del equipo.					
Gestión de los Costos		Categoría				
	Items	SS (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	NN (1)
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.					

Gestión de la Calidad		Categoría				
Items		SS (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	NN (1)
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 proyectos se evalúan los resultados en relación de la calidad					
Gestión de los Recursos		Categoría				
Items		SS (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	NN (1)
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					
Gestión de las Comunicaciones		Categoría				
Items		SS (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	NN (1)
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					
Gestión de los Riesgos		Categoría				
Items		SS (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	NN (1)
22	Los riesgos se identifican en la fase de planificación del proyecto.					
23	Los riesgos son gestionados en la ejecución del proyecto					
Gestión de las Adquisiciones		Categoría				
Items		SS (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	NN (1)
24	Los proyectos cuentan con un plan de adquisiciones revisados.					
24	Existe un procedimiento para controlar las adquisiciones.					
Gestión de los Interesados		Categoría				
Items		SS (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	NN (1)
26	Los proyectos cuentan con un plan de involucramiento de interesados.					
27	Existe un monitoreo de involucramiento de interesados.					

Anexo 4: Certificados de validación de instrumentos

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a):

Presente

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

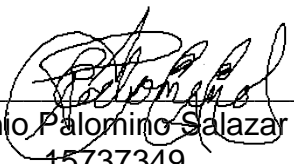
Es muy grato dirigirme a usted para saludarlo cordialmente y hacer de su conocimiento que en mi condición de estudiante de la Escuela de Posgrado, del programa de Gestión Pública de la UCV, en la sede Lima Norte, promoción 2016-1, aula 716-B, le solicito tenga a bien validar los instrumentos que se adjuntan.

El título del proyecto de investigación es:

Gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018

Agradeciéndole por anticipado la atención a la presente, le expreso mis sentimientos de respeto y consideración.

Atentamente.



Ennio Palomino Salazar
15737349

Adjuntos:

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

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

Variable: Gestión de Proyectos (PMBOK, 2017)

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 Integración (PMBOK, 2017)

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 (PMBOK, 2017)

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 (PMBOK, 2017)

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 (PMBOK, 2017)

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. Frecuentemente se le denomina también como cálculo de costos del ciclo de vida del proyecto, que junto con técnicas de ingeniería del valor pueden reducir el gasto y el tiempo de ejecución, mejorando la calidad y el rendimiento del producto final. La posibilidad de influir sobre el costo es mayor en las primeras etapas del proyecto, y esa es la razón por la cual la definición temprana del alcance es crítica para el éxito del proyecto.

Dimensión 5: Gestión de la Calidad (PMBOK, 2017)

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. PMBOK, 2017)

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 participación de los miembros del equipo en la planificación aporta su experiencia al proceso y fortalece su compromiso con el proyecto.

Dimensión 7: La Gestión de las Comunicaciones PMBOK, (2017)

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, (2017)

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.

Dimensión 9: La Gestión de las Adquisiciones PMBOK, (2017)

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión y de control requeridos para desarrollar y administrar acuerdos tales como contratos, órdenes de compra, memorandos de acuerdo (MOAs) o acuerdos de nivel de servicio (SLAs) internos. El personal autorizado para adquirir los bienes y/o servicios requeridos para el proyecto puede incluir miembros del equipo del proyecto, la gerencia o parte del departamento de compras de la organización, si corresponde.

Dimensión 10: Gestión de Riesgos: PMBOX, (2017)

La Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. Los procesos apoyan el trabajo del equipo del proyecto para analizar las expectativas de los interesados, evaluar el grado en que afectan o son afectados por el proyecto, y desarrollar estrategias para involucrar de manera eficaz a los interesados en apoyo de las decisiones del proyecto y la planificación y ejecución del trabajo del proyecto.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE GESTIÓN DE PROYECTOS

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala e índice	Niveles y rangos
Integridad	Gerente de proyectos	1	Escala de Likert Politómica 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Bajo [27,63> Medio [63,99> Alto [99,135>
	Patrocinador	2		
	Procedimientos claros	3		
	Estándares de documentos	4		
Alcance	Objetivos y resultados.	5		
	Control de cambios.	6		
	Evaluación de resultados.	7		
Cronograma	Programa de actividades.	8		
	Presupuesto.	9,10		
Costos	Presupuesto y supervisión	11,12		
Calidad	Objetivos y resultados.	13		
	Lecciones aprendidas	14		
	Indicadores de desempeño	15		
	Evaluación de resultados	16		
Recursos	Asignación de recursos	17		
	Profesionales que gestionan proyectos.	18		
Comunicaciones	Planes de comunicación.	19		
	Acceso y plan de comunicación	20,21		
Riesgos	Identificación de riesgos	22,23		
Adquisiciones	Planes de adquisiciones	24		
	Control de adquisiciones	25		
Interesados	Identificar los interesados	26		
	Monitorear el involucramiento de los interesados	27		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN DE PROYECTOS.....

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Gestión de la Integración	Si	No	Si	No	Si	No	
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	Si	No	Si	No	Si	No	
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	Si	No	Si	No	Si	No	
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 del 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 los costos	Si	No	Si	No	Si	No	
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	Si	No	Si	No	Si	No	
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	Si	No	Si	No	Si	No	
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 las comunicaciones	Si	No	Si	No	Si	No	
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 los riesgos	Si	No	Si	No	Si	No	
22	Los riesgos se identifican en la fase de planificación del proyecto.							
23	Los riesgos son gestionados en la ejecución del proyecto							
	DIMENSIÓN 9 Gestión de las adquisiciones	Si	No	Si	No	Si	No	
24	Los proyectos cuentan con un plan de adquisiciones revisados.							
25	Existe un procedimiento para controlar las adquisiciones.							
	DIMENSIÓN 10 Gestión de los interesados	Si	No	Si	No	Si	No	
26	Los proyectos cuentan con un plan de involucramiento de interesados.							
27	Existe un monitoreo de involucramiento de interesados.							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:
DNI:.....

Especialidad del validador:.....
.....

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

¹**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** 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

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN DE PROYECTOS.....

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Gestión de la Integración	Si	No	Si	No	Si	No	
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	Si	No	Si	No	Si	No	
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	Si	No	Si	No	Si	No	
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 del 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 los costos	Si	No	Si	No	Si	No	
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	Si	No	Si	No	Si	No	
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	Si	No	Si	No	Si	No	
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 las comunicaciones	Si	No	Si	No	Si	No	
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 los riesgos	Si	No	Si	No	Si	No	
22	Los riesgos se identifican en la fase de planificación del proyecto.	/		/		/		
23	Los riesgos son gestionados en la ejecución del proyecto	/		/		/		
	DIMENSIÓN 9 Gestión de las adquisiciones	Si	No	Si	No	Si	No	
24	Los proyectos cuentan con un plan de adquisiciones revisados.	/		/		/		
25	Existe un procedimiento para controlar las adquisiciones.	/		/		/		
	DIMENSIÓN 10 Gestión de los interesados	Si	No	Si	No	Si	No	
26	Los proyectos cuentan con un plan de involucramiento de interesados.	/		/		/		
27	Existe un monitoreo de involucramiento de interesados.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Gallardo Marcelo Santiago DNI: 25314954

Especialidad del validador: Mg. Docencia e Investigación Universitaria

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico 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 directo

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

11 de 11 del 2018



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN DE PROYECTOS.....

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	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	Si	No	Si	No	Si	No	
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	Si	No	Si	No	Si	No	
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 del 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 los costos	Si	No	Si	No	Si	No	
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	Si	No	Si	No	Si	No	
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	Si	No	Si	No	Si	No	
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 las comunicaciones	Si	No	Si	No	Si	No	
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 los riesgos	Si	No	Si	No	Si	No	
22	Los riesgos se identifican en la fase de planificación del proyecto.	/		/		/		
23	Los riesgos son gestionados en la ejecución del proyecto	/		/		/		
	DIMENSIÓN 9 Gestión de las adquisiciones	Si	No	Si	No	Si	No	
24	Los proyectos cuentan con un plan de adquisiciones revisados.	/		/		/		
25	Existe un procedimiento para controlar las adquisiciones.	/		/		/		
	DIMENSIÓN 10 Gestión de los interesados	Si	No	Si	No	Si	No	
26	Los proyectos cuentan con un plan de involucramiento de interesados.	/		/		/		
27	Existe un monitoreo de involucramiento de interesados.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. CHANTAL JARA AGUIRRE DNI: 25451905

Especialidad del validador: SECCIÓN EDUCACIONAL

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico 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 directo

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

11 de 11 del 2018



Firma del Experto Informante.

Dr. CHANTAL JARA AGUIRRE
DTC ESCUELA DE POSGRADO UCV

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN DE PROYECTOS.....

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Gestión de la Integración	Si	No	Si	No	Si	No	
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	Si	No	Si	No	Si	No	
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	Si	No	Si	No	Si	No	
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 del 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 los costos	Si	No	Si	No	Si	No	
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	Si	No	Si	No	Si	No	
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	Si	No	Si	No	Si	No	
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 las comunicaciones	Si	No	Si	No	Si	No
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 los riesgos	Si	No	Si	No	Si	No
22	Los riesgos se identifican en la fase de planificación del proyecto.	/		/		/	
23	Los riesgos son gestionados en la ejecución del proyecto	/		/		/	
	DIMENSIÓN 9 Gestión de las adquisiciones	Si	No	Si	No	Si	No
24	Los proyectos cuentan con un plan de adquisiciones revisados.	/		/		/	
25	Existe un procedimiento para controlar las adquisiciones.	/		/		/	
	DIMENSIÓN 10 Gestión de los interesados	Si	No	Si	No	Si	No
26	Los proyectos cuentan con un plan de involucramiento de interesados.	/		/		/	
27	Existe un monitoreo de involucramiento de interesados.	/		/		/	

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

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

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: HUGO LORENCO AGUIAR ALVA DNI: 43384358

Especialidad del validador: METODOLOGO / ASESOR DE TESIS

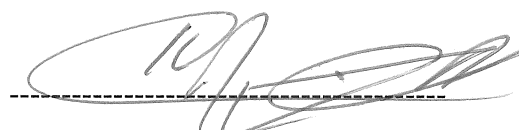
¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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 directo

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

...11...de...11...del 2018



Firma del Experto Informante.

**Anexo 5: Constancia emitida por la institución que
acredita la realización del estado in situ**

Escuela de Posgrado

"Año de la lucha contra la corrupción e impunidad"

Lima, 16 de enero de 2019

Carta P. 0028-2019-EPG-UCV-LN

ECON. PEDRO ZA VALETA MONTOYA
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
BANCO DE LA NACIÓN

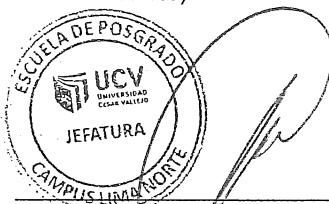
De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **ENNIO PALOMINO SALAZAR** identificado con DNI N.° 15737349 y código de matrícula N.° 7001040651; estudiante del Programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

GESTIÓN DE PROYECTOS EN UNA ENTIDAD FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO, LIMA 2018

En ese sentido, solicito a su digna persona otorgar el permiso y brindar las facilidades a nuestro estudiante, a fin de que pueda desarrollar su trabajo de investigación en la institución que usted representa. Los resultados de la presente serán alcanzados a su despacho, luego de finalizar la misma.

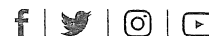
Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Carlos Ventura Orbegoso
Jefe de la Escuela de Posgrado
Universidad César Vallejo - Campus Lima Norte

KDAS

Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.



ucv.edu.pe



Banco de la Nación
 GERENCIA DE LOGÍSTICA
 SUBGERENCIA DE SERVICIOS
 SEC. TRAMITE DOCUMENTARIO
 2019 JAN 23 PM 3:16
 RECIBIDO

"Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad"

Lima, 13 de febrero de 2019

Carta EF /92.4100 N° 019- 2019



Señor
Dr. Carlos Venturo Orbegoso
Jefe de la Escuela de Postgrado
Universidad César Vallejo – Campus Lima Norte
Presente.-



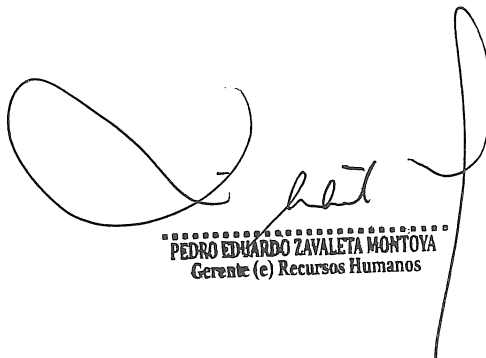
Referencia: Autorización para el desarrollo de proyecto de tesis para optar por el grado de Magister en Gestión Pública por la Universidad César Vallejo

Sirva el presente para comunicarle que el Banco de la Nación autoriza a **Ennio Palomino Salazar** la realización de su trabajo de investigación "Gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima", en la medida que no se afecte las actividades laborales ni la imagen institucional.

No obstante, se prohíbe la divulgación de la información obtenida por ningún medio ajeno a los ya establecidos por la casa de estudios ante la cual sustenta la tesis.

Finalmente, el Banco de la Nación se encontrará atento al documento final que contiene la tesis, agradeciendo su exposición a los involucrados en el proceso.

Atentamente,


.....
PEDRO EDUARDO ZAVALA MONTOYA
Gerente (e) Recursos Humanos

Anexo 6: Base de datos

Anexo 7: Otros



Dictamen Final

Vista la Tesis:

“GESTIÓN DE PROYECTOS EN UNA ENTIDAD FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO, LIMA, 2018”

Y encontrándose levantadas las observaciones prescritas en el Dictamen, del graduando(a):

PALOMINO SALAZAR, ENNIO

Considerando:

Que se encuentra conforme a lo dispuesto por el artículo 36 del REGLAMENTO DE INVESTIGACIÓN DE POSGRADO 2013 con RD N. ° 3902-2013/EPG-UCV, se DECLARA:

Que la presente Tesis se encuentra autorizada con las condiciones mínimas para ser sustentada, previa Resolución que le ordene la Unidad de Posgrado; asimismo, durante la sustentación el Jurado Calificador evaluará la defensa de la tesis y como documento respectivamente, indicando las observaciones a ser subsanadas en un tiempo determinado.

Comuníquese y archívese.

Lima, 05 de enero del 2019

Dr. Hugo Lorenzo Agüero Alva
Asesor


Mgtr. Patricia Bejarano Alvarez
Revisor

Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, **Hugo Lorenzo Agüero Alva**, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, asesor de la tesis titulada “**Gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018**”, del estudiante **Ennio Palomino Salazar**; constaté que la investigación tiene un índice de similitud de 9% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender, la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 22 de enero de 2019



Hugo Lorenzo Agüero Alva
DNI: 43384358

ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018

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

AUTOR:
Bt. Ennio Palomino Salazar

ASESOR:
Dr. Hugo Lorenzo Agüero Alva

SECCIÓN
Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
Reforma y Modernización del Estado

PERÚ - 2018

Resumen de coincidencias

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

9 %

Coincidencias

1	Entregado a Universida...	3 %
2	repositorio.ucv.edu.pe	2 %
3	www.safaribooksonline...	<1 %
4	Entregado a Universida...	<1 %
5	ingconsultores.com	<1 %
6	www.fundacionconfem...	<1 %
7	Entregado a Universida...	<1 %



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

..... ENRIQUE PALOMINO SALAZAR

D.N.I. : 15737349

Domicilio : Av. 15 de Junio 1129 ET. 2. Av. de Chiriquí Pte. Piedra

Teléfono : Fijo : Móvil : 986 524026

E-mail : EPALOMINOS2011@GMAIL.COM

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : MAESTRÍA

Mención : GESTIÓN PÚBLICA

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

..... ENRIQUE PALOMINO SALAZAR

Título de la tesis:

..... GESTIÓN DE PROYECTOS EN UNA ENTIDAD FINANCIERA

..... DEL SECTOR PÚBLICO, LIMA 2018

Año de publicación : 2019

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha :

19.02.2019



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

ENNIO PALOMINO SALAZAR

INFORME TITULADO:

GESTIÓN DE PROYECTOS EN UNA ENTIDAD FINANCIERA
DEL SECTOR PÚBLICO, LIMA 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 25 DE ENERO DE 2019

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR MAYORÍA



[Firma]
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN