



Universidad Nacional
Federico Villarreal

Vicerrectorado de
INVESTIGACION

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**“EFICIENTE USO DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PROJECT
MANAGEMENT INSTITUTE® EN LA MEJORA DE LA EJECUCIÓN DE
PROYECTOS EN INSTITUCIONES RELIGIOSAS CATÓLICAS EN EL PERÚ AÑO
2009-2018”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN GERENCIA DE PROYECTOS EMPRESARIALES**

AUTOR:

PARRAVIDINO JACOBO GINO RENATO

ASESOR:

DR. DE LA CRUZ GUEVARA CARLOS FERNANDO

JURADO:

DR. NOVOA URIBE CARLOS ALBERTO

DR. CHAVEZ NAVARRO JUAN ROBERTO

MS. BLANCO HUAMAN GERARDO

LIMA-PERÚ

2020

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposa, quien me animó a comenzar esta investigación y en todo momento me apoyó incondicionalmente, a pesar de tantas dificultades.

A mi madre, que desde el Cielo me sigue acompañando en el camino de la vida.

A mi padre, ejemplo de trabajo, honestidad, sacrificio y tenacidad.

A mi hermana, un auténtico ejemplo de profesional, madre y ser humano.

A todos mis profesores, amigos, familia y compañeros que en esta larga jornada me alentaron, aconsejaron, criticaron, animaron, asesoraron y estuvieron allí cuando más los necesitaba.

A Muñeca, Sunny y Cleo, cuya alegría, travesuras e inocencia hacen la vida mucho, mucho más hermosa.

GINO RENATO PARRAVIDINO JACOBO

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	3
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
I. INTRODUCCIÓN	1
I.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
I.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	5
I.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
Problema general.....	7
Problemas específicos	7
I.4 ANTECEDENTES	9
Antecedentes internacionales	9
Antecedentes nacionales	11
I.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	14
I.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	17
I.7 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
Objetivo General	18
Objetivos Específicos.....	18
I.8 HIPÓTESIS.....	19
Hipótesis General	19
Hipótesis Secundarias	19
II. MARCO TEÓRICO	20
II.1 MARCO CONCEPTUAL	20

II.2	BASES TEÓRICAS.....	29
II.3	ASPECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y MEDIO AMBIENTAL ...	60
III.	MÉTODO	61
III.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	61
III.2	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	61
III.3	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	62
III.4	INSTRUMENTOS.....	63
III.5	PROCEDIMIENTOS.....	63
III.6	ANÁLISIS DE DATOS.....	64
IV.	RESULTADOS	65
IV.1	RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	65
1.	DATOS DE LA ENCUESTA.....	66
2.	CHARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA.....	76
3.	ANÁLISIS DE NORMALIDAD DE LAS DIMENSIONES DE ESTUDIO	78
4.	CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	83
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	87
V.1	DE LA ENCUESTA	87
V.2	DE LA CONTRASTACIÓN ESTADÍSTICA	89
VI.	CONCLUSIONES.....	91
VII.	RECOMENDACIONES	93
VIII.	REFERENCIAS.....	94
IX.	ANEXOS.....	98
IX.1	MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	99
IX.2	INSTRUMENTO: ENCUESTA.....	103
	FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO A UTILIZAR.....	103

CUESTIONARIO EMPLEADO	104
IX.3 CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DETERMINADA POR EXPERTOS	
108	
ALFA DE CRONBACH PARA EL PILOTO DEL INSTRUMENTO (25	
ENCUESTAS)	108
FICHAS DE VALIDACIÓN EXPERTOS	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Proyectos ejecutados y presupuesto	14
Tabla 2 Resultados de prueba Kolgomorov – Smirnov para una muestra	82
Tabla 3. <i>Matriz de consistencia “EFICIENTE USO DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE® Y LA MEJORA DE LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN INSTITUCIONES RELIGIOSAS CATÓLICAS EN EL PERÚ AÑOS 2009-2018”</i>	99

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Tendencia del financiamiento y ejecución de proyectos. Fuente: Cáritas del Perú (2018).....	15
<i>Figura 2.</i> Los procesos y las áreas de conocimiento de acuerdo con la Guía del PMBOK®	32
<i>Figura 3.</i> Elementos de un proceso típico de Dirección de Proyectos según la Guía del PMBOK®	33
<i>Figura 4.</i> Interrelación entre los componentes claves del proyecto según la Guía del PMBOK® sexta edición	39
<i>Figura 5.</i> Flujo de datos, información e informes en un proyecto, según la Guía del PMBOK®, Sexta Edición.....	41
<i>Figura 6.</i> Procesos de ejecución. Fuente: Lledó (2017)	43
<i>Figura 7</i> Flujo de datos del proceso <i>Gestionar las Comunicaciones</i> . Fuente: PMBOK (2017).....	48
<i>Figura 8</i> Flujo de datos del proceso <i>Implementar la respuesta a riesgos</i> . Fuente: <i>PMBOK</i> (2017).....	50
<i>Figura 9</i> Flujo de datos del proceso <i>Gestionar el involucramiento de los interesados</i> . Fuente: <i>PMBOK</i> (2017)	53
<i>Figura 10.</i> Jerarquía de proyectos en el sector social. Fuente: Mattos (2008)	58
<i>Figura 11.</i> Resultados pregunta Número 1. Fuente: Elaboración Propia	66
<i>Figura 12</i> Resultados pregunta Número 2. Fuente: Elaboración Propia	67
<i>Figura 13</i> Resultados pregunta Número 3. Fuente: Elaboración Propia	68
<i>Figura 14</i> Resultados pregunta Número 4. Fuente: Elaboración Propia	69
<i>Figura 15</i> Resultados pregunta Número 5. Fuente: Elaboración Propia	70
<i>Figura 16</i> Resultados pregunta Número 6. Fuente: Elaboración Propia	71

<i>Figura 17</i> Resultados pregunta Número 7. Fuente: Elaboración Propia	72
<i>Figura 18</i> Resultados pregunta Número 8. Fuente: Elaboración Propia	73
<i>Figura 19</i> Resultados pregunta Número 9. Fuente: Elaboración Propia	74
<i>Figura 20</i> Resultados pregunta Número 9. Fuente: Elaboración Propia	75
<i>Figura 21</i> Perfil de la muestra. Fuente: Elaboración propia	76
<i>Figura 22</i> Q-Q Normal de Gestión de las Comunicaciones	78
<i>Figura 23</i> Q-Q Normal de Gestión del Involucramiento de los Interesados	79
<i>Figura 24</i> Q-Q Normal de Gestión de Respuesta a Riesgos.....	79
<i>Figura 25</i> Q-Q Normal de Resultados del proyecto	80
<i>Figura 26</i> Q-Q Normal Tiempo y Costos del proyecto.....	80
<i>Figura 27</i> Análisis de correlación de Spearman entre las dimensiones del uso eficiente de las buenas prácticas del PMI y la Ejecución de Proyectos. Fuente: Elaboración propia.....	83
<i>Figura 28</i> Escalas de interpretación del coeficiente de correlación de Spearman. Fuente Martínez et al (2009).....	84

RESUMEN

El presente trabajo analiza la relación entre el uso eficiente de buenas prácticas de gestión de proyectos del Project Management Institute® (PMI) y la mejora de la ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas en el Perú.

Se realizó el estudio a través de la aplicación de encuestas dirigidas a los responsables de gestión de proyectos de instituciones religiosas católicas de todo el Perú. El estudio abarcó el análisis estadístico de la aplicación de buenas prácticas referidas a la ejecución de proyectos de carácter social, específicamente en lo que respecta a la gestión de las comunicaciones, la gestión de riesgos y la gestión de los interesados, haciendo énfasis en los resultados obtenidos durante el monitoreo de la ejecución del cronograma y los costos.

Se trabajó con una muestra de 207 proyectos ejecutados entre los años 2009 y 2018. Los resultados indican que las buenas prácticas estudiadas tienen una correlación significativa (0.798) con la mejora en la ejecución de proyectos. En lo que respecta a los resultados relacionados a la gestión de las comunicaciones, la correlación es significativa (0.684) con la mejora en la ejecución de proyectos. También hay correlaciones significativas (0.725 y 0.678) entre la gestión de riesgos y la gestión de involucramiento de interesados con la mejora en la ejecución de proyectos.

Los resultados obtenidos hacen posible generalizar esta relación en la población de estudio, en este caso los proyectos sociales ejecutados por instituciones religiosas católicas. Asimismo, nos permiten recomendar la realización de estudios posteriores en otras áreas de conocimiento del PMI para reforzar los hallazgos encontrados en esta investigación.

Palabras Claves: Gestión de Proyectos, PMI, PMBOK, ejecución de proyectos, proyectos sociales, gestión de las comunicaciones, gestión de riesgos, gestión de interesados, involucramiento de interesados, monitoreo de proyectos, instituciones religiosas católicas.

ABSTRACT

This work analyzes the correlation between an efficient use of best practices in project management by the Project Management Institute® (PMI), and the improvement of project executions in Catholic institutions in Peru.

A study was made by using surveys completed by people in charge of project management in Catholic institutions throughout the country. The study's scope was the validation of best practices related to the execution of social projects, specifically communications management, risk management and stakeholder's engagement management, emphasizing the results obtained during the monitoring of schedules and costs.

The study used a statistical sample of 207 projects executed from 2009 to 2018. The results obtained indicated that such practices do have significant correlation (0.798) with the improvement in project execution in Catholic institutions in Peru. There is also a significant correlation between communications management and the improvement in project execution (0.684). Moreover, there are significant correlations (0.725 y 0.678) between risk management, stakeholder's engagement management and the improvement in project execution.

The results observed make it possible to generalize this conclusion to all social projects implemented in Catholic institutions in Peru. Likewise, it leads us to suggest making further studies in additional knowledge areas of PMI's project management to reinforce the discoveries made in this study.

Key words: Project management, PMI, PMBOK, project execution, social projects, communication management, risk management, stakeholders' management, stakeholders' engagement, project monitoring, Catholic institutions.

I. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos diez años, en el Perú ha crecido el interés en mejorar los procesos y métodos utilizados en la gestión de proyectos. El motivo es bastante evidente: las constantes noticias sobre proyectos sobredimensionados en cronograma y presupuesto, la ineficiencia en la utilización de recursos y resultados insatisfactorios llaman a buscar formas de trabajo más productivas y eficientes.

Si bien el interés ha partido principalmente del sector privado, han existido también esfuerzos de mejorar las prácticas de gestión en el sector público. Sin embargo, poco o nada se sabe sobre la gestión de proyectos en el sector social. A pesar de movilizar cantidades considerables de recursos y contribuir a mejorar las condiciones de vida de muchos peruanos, el mundo de la gestión de proyectos sociales en el Perú aún no es del todo comprendido.

Dentro de la gestión de proyectos sociales, la Iglesia Católica tiene un papel fundamental. Nadie puede negar la importancia que ha tenido esta institución en la vida y quehacer de los peruanos desde la época del virreinato hasta la actualidad. Esta influencia no sólo abarca el aspecto religioso y pastoral, sino también aspectos sociales, educativos y económicos, especialmente orientados a los sectores menos favorecidos.

Sin embargo, no basta sólo una buena voluntad y el deseo de servir a quienes menos tienen. Los proyectos, sin importar quién los ejecute, están sometidos a las mismas restricciones y retos, ya sea para lograr beneficios económicos o impactar positivamente en la sociedad. Este es el motivo principal para emprender el presente trabajo: estudiar la relación entre las buenas prácticas utilizadas en la gestión de proyectos, principalmente impulsadas por el Project Management Institute (PMI®) y la ejecución eficiente de proyectos promovidos por instituciones de la Iglesia Católica en el Perú, durante los últimos diez años (2009-2018). El trabajo se orienta

a analizar las relaciones entre eficiencia y las buenas prácticas en procesos de ejecución orientados a la comunicación, gestión de riesgos e involucramiento de los interesados del proyecto.

El uso de estas buenas prácticas ayudará a dichas instituciones a mejorar la eficiencia de ejecución de sus proyectos, optimizar sus resultados y lograr un mayor impacto positivo en los beneficiarios e interesados, contribuyendo a la mejora de su calidad de vida, especialmente en sectores menos favorecidos.

Metodológicamente este trabajo es una investigación de carácter no experimental, explicativa y correlacional. A través del análisis estadístico de una muestra de proyectos (procedentes de todo el Perú y de diferentes instituciones de la Iglesia Católica) ejecutados entre el 2009 y el 2018, se determinará el grado de relación entre buenas prácticas y ejecución eficiente de proyectos.

Los resultados, contrastados y validados a través de pruebas estadísticas y verificación utilizando instrumentos computarizados, permitieron determinar si las relaciones encontradas se pueden generalizar a toda la población de estudio. De esta manera las conclusiones plantearán la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas y recomendaciones para investigaciones similares a futuro, considerando que la gestión de proyectos sociales en el Perú, tal como se comprobó durante todo el proceso de investigación, es un área de interés donde queda mucho por estudiar y contribuir.

I.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel mundial la Iglesia Católica, a través de sus instituciones religiosas, ha tenido una influencia notable en la sociedad por casi dos mil años. Su presencia ha sido constante en áreas tan diversas como la política, el gobierno, la cultura, educación y espiritualidad.

En el caso de América Latina y en particular del Perú las instituciones religiosas católicas han tenido una participación sumamente importante en la vida y el quehacer de la sociedad. La Iglesia Católica en el Perú llegó junto con los primeros españoles durante el período de la Conquista en el siglo XVI. Su presencia e influencia pastoral y cultural se extendió al mismo tiempo que el Virreinato del Perú se consolidaba política y económicamente. Sin embargo, es a partir de la Independencia que su papel se hace preponderante en el aspecto social.

Klaiber (1996) señala:

En la Colonia y las primeras décadas de la vida republicana no había distinción entre ser “católico” y ser miembro de la sociedad civil. Del mismo modo indica que una de las tareas más importantes que asumió la Iglesia a partir del siglo XIX fue la de “encontrar su propia identidad (...) mientras al mismo tiempo se inculcaba a los fieles un sentido de pertenencia a la Iglesia. (p.32)

Con el transcurrir de los años, al buscar dicha identidad la Iglesia fue posicionando su accionar en diferentes campos, entre ellos el social, dando origen a la necesidad de gestionar proyectos que no solo beneficien a sus fieles, si no a la comunidad en general. Existe un importante grupo de instituciones dependientes o colaboradoras de la Iglesia Católica cuyas actividades trascienden de lo meramente confesional. Dichas instituciones buscan lograr un cambio positivo en la sociedad en sectores como la educación, bienestar social, ayuda

humanitaria, infraestructura, etc. centrándose en la mayoría de los casos en las poblaciones más vulnerables de la sociedad peruana.

En la realización de estas actividades aparece la problemática de encontrar medios eficientes de coordinación con las diferentes obras beneficiarias y de efectuar el seguimiento de la utilización de los recursos, principalmente económicos, destinados a los proyectos que ejecutan. Muchas instituciones beneficiarias tienen autonomía en la planificación y trato con sus entidades financieras. En otros casos las mismas instituciones religiosas buscan brindar asesoría técnica a beneficiarios que no cuentan con capacidad de gestión suficiente para llevar a cabo proyectos según los lineamientos de cada uno de las financieras o benefactores.

En un entorno tan diverso, influido por aspectos religiosos, políticos o económicos no existe un criterio uniforme para la gestión de proyectos. Tal como indica Mendoza (2015) “La falta de aplicación de buenas prácticas en la gestión de los proyectos en sus diferentes etapas o ciclos, sumados a la burocracia administrativa, generan que muchos proyectos no alcancen los objetivos planteados” (p.3). Muchas veces se desaprovechan oportunidades valiosas para asignar fondos a determinados proyectos, ya sea por no contar oportunamente con la información solicitada, una resistencia al cambio o a nuevas metodologías, o por no tener criterios que garanticen a los posibles financiadores o donantes el cumplimiento de los objetivos.

I.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El planteamiento descrito nos lleva a observar que, aunque haya proyectos que se llegan a ejecutar y culminar, se hace en muchos casos utilizando métodos empíricos que logran resultados, pero a costa de desaprovechar recursos valiosos (tiempo, materiales, donaciones, etc.) Muchas veces se da prioridad a lograr los objetivos del proyecto sin analizar si los medios utilizados son los más adecuados. Debemos considerar entonces si estos proyectos están siendo eficientes en su gestión. En este punto es necesario definir qué se entiende por eficiente. Chiavenato (2006) define la eficiencia como “La utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles” (p.52). Expresada en forma matemática eficiencia es la relación entre Resultados obtenidos y los Recursos invertidos en generar esos resultados ($\text{Eficiencia} = \text{Resultados} / \text{Recursos utilizados}$)

Respecto a los procesos y los métodos necesarios para una gestión eficiente, estos deben respaldarse en el juicio reconocido de expertos, organizaciones o investigadores dedicados a estudiar proyectos y generar conocimiento en lo que a buenas prácticas y eficiencia se refiere. En la actualidad la organización más reconocida a nivel mundial en temas de gestión de proyectos es el *Project Management Institute* (en adelante PMI® por sus siglas en inglés)

El PMI® es una organización sin fines de lucro con sede en los Estados Unidos de América. Desde hace cincuenta años, el PMI ha abogado por la profesionalización y estandarización de la dirección de proyectos de todo tipo alrededor del mundo. El PMI® proporciona elementos que permiten a cualquier profesional de proyectos hablar un idioma común, sin importar su campo de aplicación, ubicación geográfica o la magnitud del

proyecto, facilitando la gestión de sus emprendimientos y aumentando sus posibilidades de éxito en la Dirección de Proyectos.

Desde 1999, el PMI® ha consolidado las recomendaciones, prácticas y lecciones aprendidas aportadas por sus miembros en todas partes del mundo en un documento llamado “*Project Management Body of Knowledge*” (Cuerpo de conocimientos de la Dirección de Proyectos) más conocido como *La Guía del PMBOK®*. Esta guía se encuentra en su sexta versión, publicada en setiembre de 2017. Contiene lo que se conoce como buenas prácticas expresadas en cuarenta y nueve (49) procesos y diez (10) áreas de conocimiento que a la vez constituyen un estándar global para la Gestión o Dirección de Proyectos. En el Perú, la difusión y aplicación de este estándar se ha expandido considerablemente desde hace más de diez años.

De estos procesos, en relación con la problemática planteada nos enfocaremos en revisar las buenas prácticas que corresponden a la ejecución de un proyecto, ya que los demás grupos de procesos (inicio, planificación, monitoreo y control y cierre de proyectos) suelen seguir normas, prácticas y procedimientos determinados por las políticas propias de cada institución. Es decir, la formulación de planes y monitoreo de los resultados tienen criterios y procesos más utilizados y aceptados. No así la ejecución o implementación, que en muchos casos queda a criterio y la experiencia de los responsables de estas sin ningún estándar, método o procedimiento definido. Dentro de la ejecución de proyectos, hemos decidido estudiar los procesos de ejecución relacionados a comunicaciones, respuesta a riesgos e involucramiento de los interesados.

Considerando el impacto que han tenido las buenas prácticas de la *Guía del PMBOK*[®] durante los últimos años en proyectos empresariales, surge la inquietud de determinar si la falta de aplicación o el uso ineficiente de estas prácticas estará relacionado con limitaciones en la ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas en el Perú, o por el contrario si su uso estará relacionado con la mejora en los logros de objetivos y resultados trazados en el proyecto mediante una ejecución eficiente de procesos.

I.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En tal sentido nos preguntamos:

Problema general

¿De qué manera el uso ineficiente de las buenas prácticas del Project Management Institute[®] se relaciona con la mejora de la ejecución de proyectos en Instituciones religiosas católicas en el Perú en los años 2009-2018?

Problemas específicos

¿De qué manera el uso ineficiente de la gestión de las comunicaciones con los interesados en el proyecto se relaciona con la mejora de la ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas en el Perú en los años 2009-2018?

¿De qué manera el uso ineficiente de la gestión de respuesta a riesgos se relaciona con la mejora de la ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas en el Perú en los años 2009-2018?

¿De qué manera el uso ineficiente de la gestión del involucramiento de los interesados se relaciona con la mejora de la ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas en el Perú en los años 2009-2018?

I.4 ANTECEDENTES

Antecedentes internacionales

El Project Management Institute (2017) en su libro “Fundamentos para la Dirección de Proyectos” también conocido como “La Guía del PMBOK®” tiene como objetivo proveer de un estándar para la difusión y utilización de buenas prácticas de planificación, control y ejecución de proyectos a nivel mundial. Se utiliza en 195 países con una metodología explicativa adaptable a cualquier tipo de proyecto. El libro se constituye a su vez en una guía para la gestión de proyectos y en un estándar internacional.

El Banco Interamericano de Desarrollo – BID (2018) en su libro “Herramientas y técnicas para la Gestión de proyectos de desarrollo PM4R” tiene como objetivo principal promover en los 26 países de América en los que el Banco trabaja la utilización del método PM4R. Utiliza una adaptación del PMBOK conocida como Gestión de Proyectos por Resultados (PM4R®) diseñada específicamente para América Latina. El libro concluye que es posible, con herramientas de muy fácil aplicación, gestionar eficientemente proyectos de desarrollo de todo tipo.

Stanley (2013) en su tesis de doctorado “*The feasibility of using standard methodologies for Project planning processes in nonprofits: A multicase study*” estableció como objetivo la observación de tres organizaciones sin fines de lucro en los Estados Unidos, para entender qué elementos de su organización y su cultura les conducirán a adoptar buenas prácticas como las del *PMBOK*®. El resultado fue la constatación de la necesidad del soporte directivo y el rol crucial del patrocinador, la incidencia en la definición de roles, responsabilidades y entregables y la necesidad de maximizar el uso de recursos (sobre todo personas ya que la

mayoría son voluntarios). Un resultado relevante para nuestro estudio fue que la comunicación con los interesados claves es un elemento crítico para el éxito de los proyectos ejecutados en este tipo de organizaciones. El estudio concluyó que la planificación formal es indispensable para la sostenibilidad de las organizaciones, y la inclusión de metodologías de planificación e implementación de proyectos en organizaciones sin fines de lucro demostraron ser beneficiosas para contribuir con dicha sostenibilidad.

Maryman (2011) en su tesis de doctorado “The relationship between *PMI PMBOK*® guide’s nine project knowledge areas and project success: an investigation of manufacturing information technology projects”, tiene como objetivo identificar cuál de las nueve áreas de conocimiento definidas por el PMI tiene el mayor impacto en el éxito de proyectos de manufactura en el campo de tecnología de información en Estados Unidos. El resultado de la investigación identificó que de una muestra de treinta y seis proyectos, Calidad, Integración y Riesgos fueron las áreas de conocimiento con mayor determinación en el éxito de proyectos de manufactura de TI. El estudio concluye que existen dos tendencias que tienen un impacto potencial negativo en proyectos de TI: La falla al adoptar buenas prácticas de gestión de proyectos (como las del PMI) y los problemas al determinar qué se entiende en las organizaciones por éxito en los proyectos.

Verástegui (2014) en su charla “ISO 21500, Directrices para la Gestión y Dirección de Proyectos” en el Congreso de Dirección de Proyectos de Quito 2014 tiene como objetivo explicar la importancia de la norma ISO 21500, su relación con el PMBOK y la posibilidad de su aplicación a diferentes tipos de proyectos. Concluye que es necesario aplicar el PMBOK para mejorar la gestión de proyectos en los campos de desarrollo y gubernamentales para contribuir al desarrollo y logro de objetivos en los países de América Latina.

Antecedentes nacionales

Velásquez (2018) en su tesis “Gestión de Proyectos basada en la metodología PMBOK, para mejorar la eficiencia en la Gerencia de programas sociales del Gobierno Regional de Lambayeque, 2017” estableció como objetivo diagnosticar la Gerencia de Programas Sociales en el Gobierno Regional de Lambayeque y proponer una gestión basada en el PMBOK para mejorar la eficiencia en la gestión de dichos programas. La población estudiada fue la Gerencia de Proyectos sociales con un muestreo no probabilístico de tipo intencional de selección a juicio del autor. Utiliza la metodología de investigación y desarrollo mediante fases de inicio, análisis y selección de la plataforma tecnológica requerida. Los resultados del estudio identificaron que la Gerencia de programas sociales no seguía las buenas prácticas del PMI, ocasionando retrasos, sobrecostos y problemas en el control del avance del proyecto. El estudio concluyó que era necesario un monitoreo constante de la documentación, junto con el compromiso de la institución de implementar la metodología y el involucramiento del personal en la mejora continua de la propuesta.

Vivanco (2015) en su tesis “Aplicación de las buenas prácticas del PMBOK a la iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y cierre del proyecto caminos mineros en Las Bambas” tuvo como objetivo proporcionar una visión integral de los procesos asociados a la gestión de proyectos mineros desde la perspectiva de la planificación, ejecución y control de proyectos comparándola con una gestión tradicional. El estudio se enfoca específicamente en la gestión del proyecto minero Las Bambas Cruce río Tramo 1. Su metodología fue la aplicación de las prácticas del PMBOK en el caso concreto del proyecto citado. Como resultados y conclusiones del estudio se tuvo que la aplicación al proyecto en mención de las prácticas del PMBOK aportó mejoras en los resultados del proyecto y facilitado su implementación.

Pasco (2018) en su tesis de maestría titulada “Implementación del PMBOK para la reducción de riesgos en el mantenimiento de emergencia de la red vial Ancash, tramo: Aczo-Llamellin Mirgas provincia de Antonio Raymondi – Ancash, 2015-2016” señaló como objetivo de su investigación la implementación de un modelo de gestión de riesgos en la Dirección regional de Transportes y Comunicaciones de Ancash valiéndose de metodologías con base en el PMBOK. El estudio se realizó sobre una muestra realizada en el tramo: Aczo - Llamellin - Mirgas, Provincia de Antonio Raymondi – Ancash, del Mantenimiento de Emergencia en la Red Vial Ancash, en el periodo 2015-2016. La metodología utilizada es de carácter aplicativo y explicativo, con un enfoque cualitativo y cuantitativo, experimental y transversal. Los resultados de la investigación mostraron que luego de aplicar la identificación de riesgos a través de una Matriz de Descomposición de Riesgos o RBS se obtuvo que un 59% de los riesgos son del tipo externo (geológicos, climáticos, comunicad, entre otros), le siguen los riesgos organizacionales con un 23% y los riesgos técnicos con un 12%. Como conclusión se obtuvo que un adecuado plan de gestión de riesgos reducirá la probabilidad y el impacto en costos, tiempo y calidad en las emergencias de mantenimiento en la red vial Ancash.

Álvarez (2018) en su tesis “Implementación de la Metodología PMBOK® del Project Management Institute para mejorar la productividad en la ejecución de proyectos de la empresa MG Trading SAC, Lince, 2018” indica como objetivo principal la aplicación del PMBOK como medio de mejorar la productividad en la ejecución de proyectos de la empresa MG trading en Lince, Lima. En cuanto a la metodología utilizada fue aplicada y de diseño cuasi experimental y uso de estadística descriptiva. La muestra consistió en dos proyectos de la empresa (videovigilancia) con una duración de 5 meses. Los resultados de la investigación identificaron que al aplicar la metodología del PMBOK se puede mejorar la productividad en un 0,38 así

mismo la eficacia en un 0,24 y la eficiencia en un 0,26. La conclusión de esta tesis fue que se encontró una mejora de la productividad al aplicar la metodología del PMBOK, así como la eficacia y eficiencia en la gestión de proyectos.

Mendoza (2015) en su tesis de maestría “Dirección de Proyectos de Inversión Pública Menores para el Sistema Nacional de Inversión Pública, usando el PMBOK” indica como objetivo principal el PMBOK para mejorar la dirección de Proyectos de Inversión Pública Menores, formulados en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP. En cuanto a la metodología utilizada se aplicarán encuestas a una muestra de 260 proyectos sobre una población de 1740 proyectos del programa ALIADOS del Ministerio de Agricultura. Los resultados de la investigación identificaron que al aplicar los procesos del PMBOK se proporciona un marco de referencia de mejora continua y se obtienen indicadores de cumplimiento de 99.5% en tiempos y 99.98% en economía del proyecto. Las conclusiones del estudio señalan que la guía del PMBOK mejora la dirección de proyectos de inversión pública menores y la aplicación de sus procesos aumenta la probabilidad de éxito.

I.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La justificación de la investigación se deriva de la problemática planteada. Dentro de las instituciones religiosas católicas en el Perú, la cantidad de proyectos ejecutados, los montos de recursos utilizados, así como los beneficiarios finales representan un volumen importante a nivel de programas y estrategias de desarrollo y gestión social. En la siguiente tabla se muestra la movilización de recursos en el Perú mediante proyectos ejecutados por instituciones católicas entre los años 2009-2017, según Cáritas del Perú (2018):

Tabla 1
Proyectos ejecutados y presupuesto

Año	N.º de proyectos ejecutados	N.º Familias beneficiadas	Presupuesto total de ejecución (en S/.)
2009	53	100,000	S/ 72,921,000.00
2010	65	90,000	S/ 42,500,000.00
2011	46	30,000	S/ 32,600,000.00
2012	47	36,000	S/ 21,300,000.00
2013	45	30,370	S/ 23,000,000.00
2014	37	28,479	S/ 30,000,000.00
2015	39	31,163	S/ 20,096,176.00
2016	32	19,000	S/ 28,148,034.00
2017	40	29,500	S/ 30,131,652.00
TOTAL 2009-2017	404	394,512	S/ 300,696,862.00

Fuente: Balances Sociales Cáritas del Perú 2009-2017

Sin embargo, desde la crisis económica mundial del 2008, hay una tendencia decreciente muy notoria en los proyectos ejecutados y los montos financiados. A esto también contribuye la percepción del Perú como un país de ingresos medios por parte de la comunidad económica internacional, ante el crecimiento experimentado en los últimos quince años. Esta tendencia se puede apreciar en la siguiente figura:

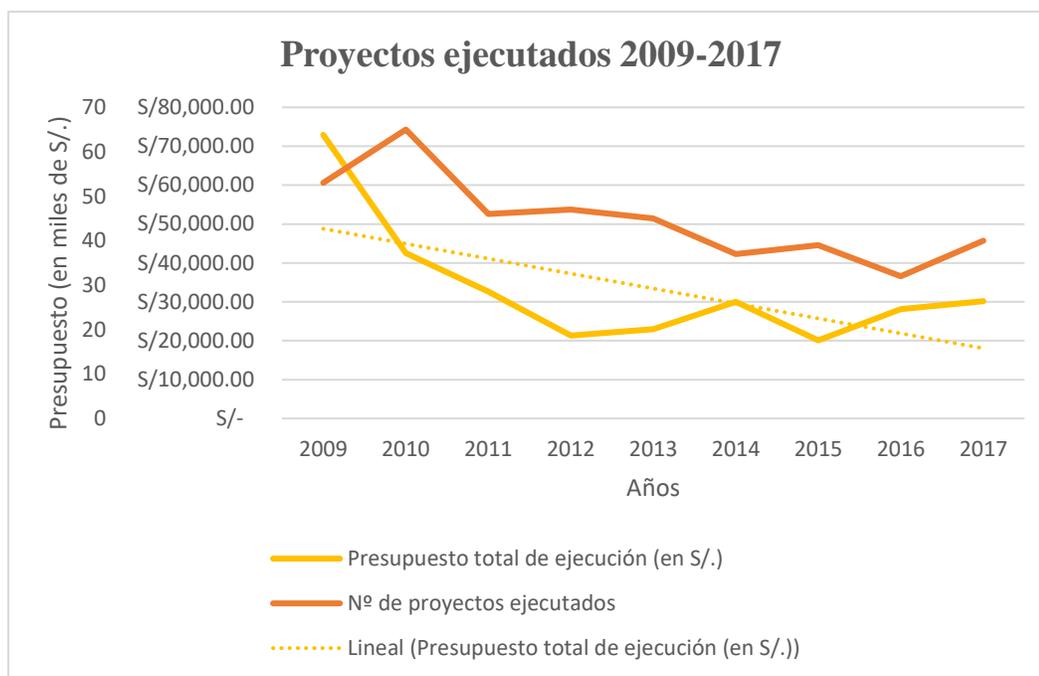


Figura 1. Tendencia del financiamiento y ejecución de proyectos. Fuente: Cáritas del Perú (2018)

En este entorno de crisis, donde cada vez hay más restricciones y dificultades para obtener financiamiento a proyectos con un beneficio social significativo, se vuelve crítica la búsqueda de prácticas y criterios técnicos para ejecutar proyectos exitosos, aprovechando de forma eficiente los escasos recursos disponibles.

Dentro de las instituciones religiosas católicas, ha ido madurando el convencimiento de aceptar este nuevo escenario. Se ha entendido que ya no sólo basta la voluntad de llevar a

cabo los proyectos, si no que éstos deben realizarse bajo un criterio más profesional, propositivo, eficiente y con mayores garantías de éxito para los interesados (potenciales financiadores y beneficiarios)

Las buenas prácticas del PMI son utilizadas en todo el mundo, aplicados a todo tipo de proyectos, en múltiples campos de aplicación con repercusión en las posibilidades de éxito de estos. Aplicar estas buenas prácticas en la ejecución de proyectos en las obras e instituciones religiosas católicas en el Perú permitiría mejorar los resultados del trabajo, establecer procedimientos claros y desarrollar una cultura de eficiencia en la ejecución y dirección de Proyectos, que en ninguna forma está reñida con los fines pastorales, educacionales o sociales de dichas instituciones.

Sin embargo, previo a la implementación de cualquier conjunto de recomendaciones o buenas prácticas, es necesario demostrar que su aplicación será viable en un determinado entorno. El desafío que se plantea en este trabajo es lograr probar científicamente que la aplicación eficiente de estos criterios sí mejora la ejecución de proyectos en las instituciones religiosas católicas en el Perú durante los años 2009-2018.

I.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Limitación espacial (geográfica)

El estudio se realizará en proyectos que se han ejecutado en instituciones religiosas católicas (pertenecientes a la Iglesia Católica y reconocidas por la Conferencia Episcopal Peruana) en el Perú.

Limitación temporal

El estudio se realizará sobre proyectos ejecutados entre los años 2009 y 2018. Para lo cual, se observará la relación causa – efecto de la variable independiente Las Buenas Prácticas del PMI con la Variable Dependiente Ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas en el Perú.

Limitación bibliográfica

Los antecedentes bibliográficos relacionados al problema planteado aún son muy escasos, debido a que el marco conceptual y buenas prácticas del Project Management Institute® - en adelante PMI - si bien tienen más de diez años de difusión masiva en América Latina y en el Perú, aún no logra ser un estándar utilizado en la mayoría de las instancias públicas, privadas y de gestión social en nuestro medio.

La revisión de la literatura, por tanto, consistirá en la recopilación de antecedentes relacionados a la dirección de proyectos y su aplicación a casos que guarden alguna similitud con el problema de estudio.

I.7 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Demostrar que el eficiente uso de las buenas prácticas del PMI se relaciona con la mejora de la ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas en el Perú en los años 2009-2018

Objetivos Específicos

Objetivo Específico 1 (OE1)

Demostrar que el eficiente uso de la gestión de las comunicaciones con los interesados se relaciona con la mejora de la ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas en el Perú en los años 2009-2018

Objetivo Específico 2 (OE2)

Demostrar que el eficiente uso de la gestión de respuesta a riesgos se relaciona con la mejora de la ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas en el Perú en los años 2009-2018

Objetivo Específico 3 (OE3)

Demostrar que el eficiente uso de la gestión del involucramiento de los interesados se relaciona con la mejora de la ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas en el Perú en los años 2009-2018

I.8 HIPÓTESIS

Hipótesis General

El eficiente uso de las buenas prácticas del PMI se relaciona con la mejora de la ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas en el Perú en los años 2009-2018

Hipótesis Secundarias

- a) El eficiente uso de la gestión de las comunicaciones con los interesados se relaciona con la mejora de la ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas en el Perú en los años 2009-2018
- b) El eficiente uso de la gestión de respuesta a riesgos se relaciona con la mejora de la ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas en el Perú en los años 2009-2018
- c) El eficiente uso de la gestión del involucramiento de los interesados se relaciona con la mejora de la ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas en el Perú en los años 2009-2018

II. MARCO TEÓRICO

II.1 MARCO CONCEPTUAL

- **Adquirir recursos:**

Proceso de obtener los recursos necesarios para realizar el proyecto.

- **Alcance:**

La suma de productos, servicios y resultados que se proporcionarán como un proyecto. Véase también alcance del proyecto y alcance del producto.

- **Alcance del Producto:**

Los rasgos y funciones que caracterizan a un producto, servicio o resultado.

- **Alcance del Proyecto:**

Trabajo que debe realizarse para entregar un producto, servicio o resultado con las funciones y características especificadas.

- **Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA):**

Técnica utilizada para recabar información del proyecto desde la perspectiva de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada proyecto para aumentar la amplitud de los riesgos considerados por la gestión de riesgos.

- **Área de conocimiento de Dirección de Proyectos:**

También conocido como Área de Conocimiento de Gestión de Proyectos, Área de Conocimiento de Administración de Proyectos, Área de Conocimiento de Gerencia de Proyectos

o Área de Conocimiento de Gerenciamiento de Proyectos. Dícese del campo del conocimiento o saber necesario de acuerdo con el estándar de la Guía del PMBOK® para dirigir un proyecto durante su ciclo de vida.

- **Base de Conocimientos de Lecciones Aprendidas:**

Almacenamiento de información histórica y lecciones aprendidas, tanto acerca de los resultados de decisiones de elección de proyectos anteriores como de rendimiento de proyectos anteriores.

- **Calidad:**

Grado en el que un conjunto de características inherentes satisface los requisitos en un proyecto.

- **Cambio Solicitado:**

Una solicitud de cambio formalmente documentada que se presenta para su aprobación al proceso de Control Integrado de Cambios. Compárese con solicitud de cambio aprobado, que ya ha pasado por la evaluación del Control de cambios y ha sido aceptada. También conocido como: Solicitud de Cambio.

- **Cáritas del Perú:**

Organismo de la Iglesia Católica fundado en el año 1955 por la Conferencia Episcopal Peruana con la finalidad de promover e incentivar programas en favor de las poblaciones más pobres y facilitar su desarrollo humano integral basado en los principios cristianos de justicia, solidaridad y respeto a la dignidad humana.

- **Cerrar Proyecto:**

Proceso de finalizar todas las actividades en todos los grupos de procesos del proyecto para cerrar formalmente el proyecto o una fase de él. También conocido como: Cerrar el Proyecto o Cierre del Proyecto.

- **Ciclo de Vida:**

Véase ciclo de vida del proyecto.

- **Ciclo de Vida del Producto:**

Un conjunto de fases del producto que, generalmente, son secuenciales y sin superposición, cuyos nombres y números son determinados por las necesidades de fabricación y control de la organización. La última fase del ciclo de vida del producto es, generalmente, el deterioro y la muerte del producto. Generalmente, un ciclo de vida del proyecto está contenido dentro de uno o más ciclos de vida del producto.

- **Ciclo de Vida del Proyecto**

Un conjunto de fases del proyecto que, generalmente son secuenciales, cuyos nombres y números son determinados por las necesidades de control de la organización u organizaciones involucradas en el proyecto. Un ciclo de vida puede ser documentado con una metodología.

- **Comité de Control de Cambios:**

También conocido como CCB (Change Control Board). Un grupo formalmente constituido de interesados responsable de analizar, evaluar, aprobar, retrasar o rechazar cambios al proyecto, y registrar todas las decisiones y recomendaciones.

- **Conferencia Episcopal Peruana:**

Asamblea de los Obispos del Perú que ejercen funciones pastorales respecto de los fieles de la Iglesia Católica. Asimismo, es responsable de la dirección de los programas y proyectos sociales de la iglesia a través de Cáritas del Perú.

- **Costo:**

Valor monetario o precio de una actividad o componente del proyecto* que incluye el valor monetario de los recursos necesarios para realizar y terminar la actividad o el componente, o para producir el componente. Un costo específico puede estar compuesto por una combinación de componentes de costo, incluidas las horas de mano de obra directa, otros costos directos, horas de mano de obra indirecta, otros costos indirectos y precio de compra. (Sin embargo, en algunas ocasiones, para la metodología de gestión del valor ganado, el término costo puede referirse únicamente a horas de mano de obras sin su conversión a valor monetario)

- **Curva S:**

Representación gráfica de los costos acumulativos, las horas de mano de obra, el porcentaje de trabajo y otras cantidades, trazados en relación con el tiempo. El nombre proviene de la forma S de la curva (más uniforme al principio y al final, más pronunciada en el medio) producida en un proyecto que comienza despacio, se acelera y disminuye al final. Término que también se utiliza para la distribución acumulada de probabilidad, que consiste en el resultado de una simulación, una herramienta de análisis cuantitativo de riesgos.

- **Diagrama de Barras:**

Representación gráfica de la información relacionada con el cronograma. En un diagrama de barras típico, las actividades del cronograma o componentes de la estructura de desglose del trabajo se enumeran de forma descendente en el lado izquierdo de diagrama, las fechas aparecen a lo largo de la parte superior, y la duración de las actividades se muestran como barras horizontales ordenadas por fecha. También se conoce como diagrama de Gantt.

- **Diagrama de Control:**

Representación gráfica de datos del proceso a lo largo del tiempo y comparados con límites de control establecidos, que cuentan con una línea central que ayuda a detectar una tendencia en valores trazados con respecto a cualquiera de los límites de control. También conocido como: Gráfico de Control.

- **Diagrama de Gantt:**

Véase Diagrama de barras.

- **EDT (Estructura de Descomposición del Trabajo):**

También conocida como WBS. Representación gráfica jerarquizada de las fases, productos, entregables y paquetes de trabajo que constituyen todo el trabajo a realizar en el proyecto.

- **Ejecución del proyecto:**

Grupo de procesos orientado a gestionar, realizar y llevar a cabo el trabajo del proyecto, proporcionar los productos entregables y brindar información sobre el rendimiento del trabajo.

- **Equipo del Proyecto:**

Todos los miembros del equipo del proyecto, incluidos el equipo de gestión del proyecto, el gerente del proyecto y, para algunos proyectos, el patrocinador del proyecto.

- **Dirección de Proyectos:**

Aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto. También conocido como: Administración de Proyectos; Dirección de Proyectos; Gerencia de Proyectos; Gerenciamiento de Proyectos.

- **Gerente del Proyecto:**

Persona nombrada por la organización ejecutante para lograr los objetivos del proyecto. También conocido como: Administrador del Proyecto, Director del Proyecto o Jefe de Proyecto.

- **Gestión del Valor Ganado -(EVM):**

Método de gestión para integrar alcance, cronograma y costos a fin de medir el rendimiento y el avance del proyecto en forma objetiva. El rendimiento se mide determinando el costo presupuestado del trabajo realizado (es decir, el valor ganado) y comparándolo con el costo real del trabajo realizado (es decir, el costo real). El avance se mide comparando el valor ganado con el valor planificado. También conocido como Administración del Valor del Trabajo Realizado, Administración del Valor Ganado, Gerencia del Valor Ganado, o Gerenciamiento del Valor Ganado.

- **Iglesia Católica:**

Congregación de fieles al cristianismo que se encuentra regida por el Papa, fundada por Jesucristo en el siglo I d. C. Su sede se encuentra en la Ciudad del Vaticano en Roma. En el Perú es representada por la Conferencia Episcopal Peruana.

- **Interesado:**

Ver Stakeholder

- **Juicio de Expertos:**

Juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, etc., según resulte apropiado para la actividad que se esté llevando a cabo. Dicha experiencia puede ser proporcionada por cualquier grupo o persona con una educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada, y puede obtenerse de numerosas fuentes, incluyendo otras unidades dentro de la organización ejecutante, consultores, interesados, incluidos clientes, asociaciones profesionales y técnicas y grupos industriales.

- **Paquete de trabajo:**

Conocido también como *Work Package*. Unidad mínima de trabajo en una EDT que ya no admite mayor descomposición lógica, y por lo tanto sólo pueden determinarse sus actividades en el cronograma para llevarla a cabo.

- **Participación / Involucramiento de los interesados:**

Proceso cuya finalidad radica en lograr involucrar a los interesados en el proyecto, hacer seguimiento de incidentes y al cumplimiento de sus requisitos a través de un trato adecuado a su nivel de participación.

- **Patrocinador:**

También conocido como *Sponsor*. Se dice de la persona que vela por el éxito del proyecto a través de la provisión de los recursos que necesita para su ejecución. El Patrocinador también es el encargado de seleccionar o nombrar al Project Manager.

- **PMBOK®:**

Acrónimo de Project Management Body of Knowledge, comúnmente traducido como la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos o la Guía del PMBOK®. Documento oficial que recoge el estándar y las buenas prácticas promovidas por el PMI.

- **PMI®- Project Management Institute:**

Organización sin fines de lucro dedicada a la promoción y difusión de las buenas prácticas en Dirección de Proyectos. Es autora y promotora del PMBOK.

- **PRINCE2®:**

Acrónimo de “*Projects IN Controlled Environments*” (Proyectos en entornos controlados). Método de gestión de proyectos utilizado para convertir proyectos de alta variabilidad e incertidumbre en entornos controlados. Considera objetivos, principios, temas, procesos y roles en la gestión del proyecto claramente definidos en sus guías de aplicación.

- **Riesgo:**

Evento con un grado de incertidumbre que puede impactar en cualquiera de los objetivos de un proyecto, tanto positiva (oportunidad) como negativamente (amenaza)

- **Sponsor:**

Véase Patrocinador.

- **Stakeholders – Interesados:**

Toda persona u organización que puede influir o es afectada, tanto positiva como negativamente, por el proyecto.

II.2 BASES TEÓRICAS

Dividiremos la base teórica en dos partes:

Las prácticas de Dirección de Proyectos según el PMI:

En esta parte se describirán los conceptos elaborados por el PMI sobre la Dirección de Proyectos, las Áreas de Conocimientos, los Grupos de Procesos y las prácticas en general, para desarrollar posteriormente con más detalle las buenas prácticas específicas relacionadas a la ejecución eficiente de proyectos.

Los proyectos en instituciones religiosas católicas:

En esta parte se describirán las teorías, conceptos y métodos utilizados en las instituciones religiosas para la gestión de proyectos.

1. Las Prácticas de Dirección de Proyectos según el PMI

Las prácticas descritas por el Project Management Institute (PMI) no son una creación reciente o una moda pasajera. Son el resultado de la recopilación de distintas experiencias desde el año 1969 en diversos campos de aplicación del quehacer humano, que han sido consideradas como una contribución decisiva a los resultados exitosos de diferentes esfuerzos empresariales.

En estos cincuenta años, se han utilizado dichas mejores prácticas en diferentes partes del mundo a través de los más de doscientos capítulos o sedes geográficas con las que el PMI gestiona la difusión de sus fundamentos en Dirección de Proyectos.

Iniciaremos nuestra fundamentación teórica definiendo conceptos claves relacionados a la Dirección de Proyectos, para luego profundizar en la Gestión en Áreas de Conocimiento y Grupos de Procesos.

a. *La Dirección de Proyectos según el PMI*

No podemos seguir adelante en la descripción de la Dirección de Proyectos sin recordar qué es un proyecto. Para el Project Management Institute (2017), un proyecto no es otra cosa que: “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para lograr un objetivo, producto o servicio único” (p.4). Una definición adicional la da el método *PRINCE2*[®] en Axelos (2017) “Un proyecto es una organización temporal que es creada con el propósito de entregar uno o más productos del negocio de acuerdo con un caso de negocio acordado” (p.8).

Analizando estas dos definiciones, encontramos que son complementarias, ya que se deduce que un proyecto es un esfuerzo, con una duración definida, con el objetivo de entregar un producto o productos que estén alineados a objetivos de negocio, que permitan generar un valor (previamente acordado y conocido) que no existía antes de la ejecución del proyecto.

De esta definición se deriva el concepto de Dirección de Proyectos. Para el PMI, la Dirección de Proyectos es: “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto con el objetivo de cumplir los requisitos del mismo” (Project Management Institute, 2017, p.10). Por lo tanto, si se cumplen estos requisitos, estaremos logrando el cumplimiento de las necesidades especificadas y documentadas, basadas en las expectativas de los clientes, participantes y en general de todos los que estén involucrados o sean afectados por el proyecto (los interesados o stakeholders)

Un proyecto es un esfuerzo que debe alinearse a la realización de objetivos claramente definidos. Además de estos objetivos, un proyecto debe contar con un presupuesto, cronograma de trabajo, planes y resultados claros, así como restricciones establecidas de tiempo, presupuesto y especificaciones técnicas propias a su campo de aplicación. De lo contrario este esfuerzo no llevará a ningún lado y sólo originará el desperdicio de los recursos invertidos.

No nos podemos olvidar que todo proyecto se ejecuta dentro de un ambiente organizacional o institucional. Un proyecto siempre es llevado a cabo por personas de diferentes edades, con diferentes grados de educación, experiencia, cultura y expectativas respecto al proyecto. Estas personas, a su vez, se encuentran dentro de un entorno que influirá en su comportamiento, trabajo en equipo y desempeño profesional.

Por esto cualquier práctica aplicada a la Dirección de Proyectos deberá tener la flexibilidad de adecuarse a distintos modelos organizacionales ya sean funcionales o verticales, horizontales, o mixtos. La habilidad de encontrar el equilibrio entre la flexibilidad de la gestión y la cultura organizacional será clave al momento de encontrar cómo entender la Dirección de Proyectos desde la perspectiva específica de cada organización ejecutora.

b. Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos

El PMI, en su Guía del PMBOK® (Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos) organiza el conocimiento de la Dirección de Proyectos y sus prácticas en términos de procesos. El total de procesos de la Dirección de Proyectos es de cuarenta y nueve (49) Estos procesos han sido organizados en diez áreas de conocimiento cuya representación se muestra a continuación:

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Figura 2. Los procesos y las áreas de conocimiento de acuerdo con la Guía del PMBOK®

Dentro de cada grupo de procesos, los procesos individuales están enlazados por sus entradas y salidas. Con el enfoque de estos enlaces se puede describir cada proceso en términos de:

- **Entradas:** Documentos o entregables que serán realizados.
- **Herramientas y técnicas:** Mecanismos aplicados a las entradas para crear las salidas.
- **Salidas:** Documentos o entregables que son el resultado de un proceso.

Estos elementos se pueden apreciar en la siguiente figura:

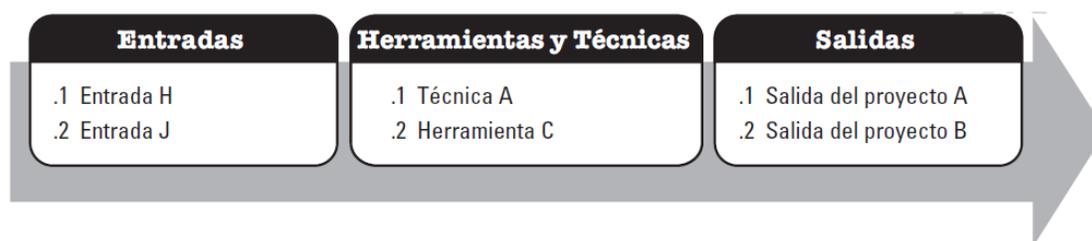


Figura 3. Elementos de un proceso típico de Dirección de Proyectos según la Guía del PMBOK®

La interrelación entre los procesos, grupos de procesos y áreas de conocimiento se muestra en la Figura 2. Las diez áreas de conocimiento se describen a continuación:

- **Gestión de la Integración del Proyecto:**

Describe los procesos necesarios para asegurar que todos los componentes del proyecto son coordinados en forma apropiada. Es el área de conocimiento de responsabilidad específica del Director de Proyecto o *Project Manager*. Consiste en la elaboración de documentos esenciales para la gestión tales como el Acta de Constitución, el Plan de Dirección del Proyecto o el Acta de Cierre. También la ejecución del plan del proyecto, control del proyecto, control de los cambios, gestión del conocimiento y el cierre del proyecto.

- **Gestión del Alcance del Proyecto:**

Describe los procesos para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para finalizar el proyecto satisfactoriamente. Considera la recopilación y documentación de requisitos, la definición del alcance, la elaboración de la EDT, la verificación del alcance y el control de cambios del alcance.

- **Gestión del Cronograma del Proyecto:**

Describe los procesos para asegurar el cumplimiento de los plazos definidos para el proyecto. Incluye los procesos de definición, secuencia de actividades, estimación de la duración de las actividades, desarrollo del cronograma y control del cronograma.

- **Gestión de Costos del Proyecto:**

Describe los procesos para asegurar una eficiente gestión del presupuesto aprobado del proyecto. Consiste en la planificación de costos, estimación de costos, presupuesto de costos y control de costos. El control de costos se realiza principalmente aplicando la Gestión del Valor Ganado (*Earned Value Management* o EVM) de acuerdo con lo indicado por Project Management Institute (2011)

- **Gestión de la Calidad del Proyecto:**

Describe los procesos que aseguren el cumplimiento de las necesidades (requisitos) para las cuales se emprendió el proyecto. En esta área de conocimiento es donde se realiza la comprobación de la calidad de los procesos de ejecución de proyectos. Consiste en la planificación de la calidad, gestión de la calidad y control de la calidad.

- **Gestión de los Recursos del Proyecto:**

Describe los procesos requeridos para hacer más eficiente la asignación de recursos humanos y el uso de los recursos materiales, asegurando el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Consiste en la planificación de los recursos, estimación de los recursos, adquisición, desarrollo, dirección y control de los recursos del proyecto.

- **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:**

Describe los procesos requeridos para garantizar la oportuna generación, recolección, disseminación, almacenamiento y disposiciones de la información del proyecto. Consiste en la planificación de las comunicaciones, la gestión y el monitoreo de las comunicaciones realizadas.

- **Gestión de los Riesgos del Proyecto:**

Describe los procesos relacionados con la identificación, el análisis y respuesta a los riesgos del proyecto. Consiste en la identificación de los riesgos, la calificación y cuantificación de los riesgos, el desarrollo de respuestas a los riesgos y el monitoreo de los riesgos.

- **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:**

Describe los procesos requeridos para adquirir bienes y servicios a partir de proveedores o fuentes externas al equipo del proyecto. Consiste en la planificación de las adquisiciones, la ejecución de las adquisiciones y el control de las adquisiciones.

- **Gestión de los Interesados del Proyecto:**

Describe los procesos requeridos para gestionar la relación e involucramiento de los interesados con el proyecto, entendiendo su nivel de compromiso con el mismo y reaccionando ante las diversas actitudes que pudieran presentar durante el ciclo de vida del proyecto. Consiste en la identificación de los interesados, la gestión de su involucramiento y la planificación y monitoreo de su involucramiento en el proyecto.

Estas diez áreas de conocimiento definen los campos de estudio necesarias para gestionar un proyecto, independientemente de su envergadura, objetivos o campo de aplicación. De estas diez áreas hemos seleccionado para el propósito de esta investigación tres de ellas:

1. **Gestión de las comunicaciones:** Procesos que determinan el flujo de información y el reporte de la situación entre el equipo del proyecto y los stakeholders o interesados.
2. **Gestión de los riesgos:** Procesos que determinan cómo se identifican, planifican y se conducen las actividades necesarias para responder a los riesgos y prever sus impactos durante el ciclo de vida del proyecto.
3. **Gestión de los interesados:** Procesos que determinan la adecuada identificación, planificación de las estrategias de relación e interacción y ejecución de prácticas que conduzcan a asegurar la participación y cumplimiento de las expectativas e involucramiento de los interesados o stakeholders del proyecto.

c. Grupo de procesos en la Dirección de Proyectos

Todo proyecto, para poder llevar a cabo sus objetivos, necesita realizar varios procesos, entendiéndose por proceso un conjunto o serie de acciones que conducen a un resultado.

También se entiende que, al hablar de procesos en proyectos, éstos son ejecutados por personas que consumen o utilizan diversos tipos de recursos. Los procesos por lo general se dividen en dos categorías:

- **Procesos de gestión del proyecto:**

Tratan sobre cómo realizar el trabajo de planificación, monitoreo y de soporte al trabajo del proyecto

- **Procesos orientados al producto:**

Se refieren a especificar y crear el producto del proyecto. Son definidos por el ciclo de vida del proyecto y la adaptación hecha por el equipo para cumplir con sus objetivos.

Estos grupos de procesos se relacionan entre sí. A su vez, de acuerdo con el PMI los procesos de gestión de un proyecto se organizan en cinco grupos de uno o más procesos cada uno:

- **Grupo de procesos de Inicio**

Son los procesos efectuados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto que ya ha comenzado. En estos procesos se obtiene la autorización formal para iniciar el nuevo proyecto o la fase del proyecto existente.

- **Grupo de procesos de Planificación**

Son los procesos requeridos para establecer el Plan de Dirección del Proyecto, y establecer el curso de acción necesario para asegurar que el proyecto cumpla eficientemente con los objetivos establecidos.

- **Grupo de procesos de Ejecución**

Son los procesos desarrollados para completar el trabajo definido en el Plan de Dirección del Proyecto. Por esta razón es el grupo de procesos que involucra el uso de más recursos y tiempo. Este grupo de procesos son los que contienen los procesos en los que se basa la presente investigación.

- **Grupo de procesos de Monitoreo y Control**

Este grupo de procesos agrupa a aquellos requeridos para hacer el seguimiento, revisar y regular el progreso y desempeño del proyecto, identificando las áreas donde se requieran cambios al plan y llevar a cabo dichos cambios.

- **Grupo de procesos de Cierre**

En la última versión del PMBOK este grupo consta de un solo proceso, usado para finalizar las actividades y cerrar formalmente el proyecto o fase. También se utiliza en caso el proyecto necesite cancelarse antes de su término planificado.

d. Las interacciones en los procesos de Dirección de Proyectos

La agrupación de los procesos de Dirección de Proyectos planteada por el PMBOK lleva a pensar con frecuencia que dichos procesos se llevan a cabo en forma discreta y con interfases bien definidas, en ejecución secuencial y siguiendo una lógica lineal. Sin embargo, en la práctica esto no es así. Los procesos se superponen unos con otros, ejecutándose muchas veces en simultáneo y más de una vez durante el ciclo de vida del proyecto.

Considerando el rol del área de conocimiento de Integración y la naturaleza de tratamiento iterativo asociado a la Dirección de Proyectos según la Guía del PMBOK®, es necesario que los procesos de Monitoreo y Control interactúen continuamente con otros grupos de procesos durante el tiempo que dure el mismo.

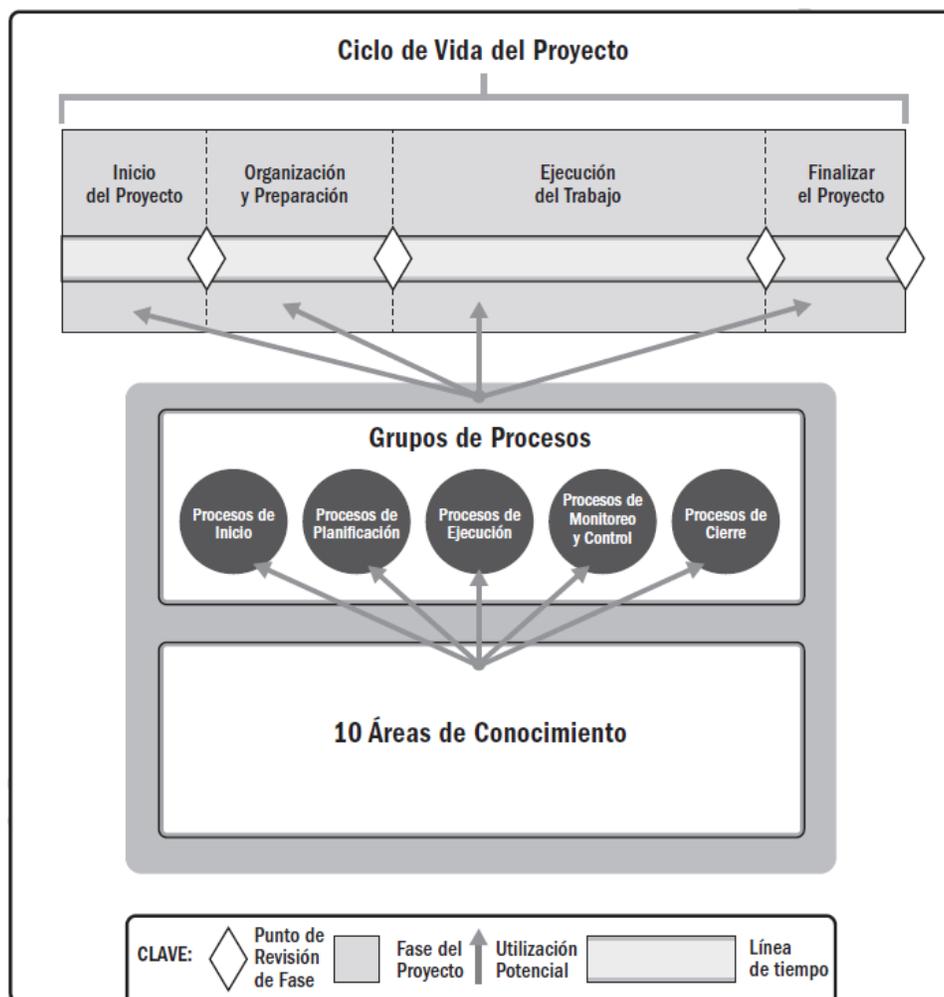


Figura 4. Interrelación entre los componentes clave del proyecto según la Guía del PMBOK® sexta edición

Los grupos de procesos de la Dirección de Proyectos están relacionados por las salidas que producen. En muy pocas ocasiones son eventos discretos o que ocurren una sola vez durante todo el proyecto. La regla es que estos procesos se superpongan y ocurran mientras el

proyecto exista. La salida de un proceso generalmente es la entrada de otro proceso, o se constituye en un entregable del proyecto. El grupo de procesos de planificación provee al grupo de procesos de ejecución con el Plan de Dirección del Proyecto y otros documentos del proyecto. A medida que el proyecto avanza, se añaden actualizaciones al Plan de Dirección y a los documentos del proyecto.

Al igual que en el estudio de las áreas de conocimiento, estos cinco grupos de procesos son independientes del campo de aplicación, industria u objetivo del proyecto. Grupos de procesos y procesos individuales con frecuencia se ejecutan varias veces antes de que finalice el proyecto. Estos procesos individuales a su vez pueden ejecutarse en forma iterativa dentro de su grupo de proceso y entre otros grupos de procesos. La naturaleza de estas interacciones varía según el proyecto y el enfoque de gestión (tradicional o ágil) El análisis del enfoque o la adaptación del ciclo de vida a utilizar está fuera del alcance de esta investigación.

En la siguiente figura se muestra el flujo de datos e información en la Dirección de Proyectos. En forma esquemática, se diagraman las principales interacciones de información entre los grupos de procesos y los interesados (stakeholders) del proyecto. La relación entre los procesos constituye las entradas y salidas, donde la salida de un proceso es la entrada o insumo de otro. Es preciso resaltar que los grupos de procesos no son necesariamente fases de proyectos. En proyectos grandes o muy complejos, donde se debe realizar una separación en subproyectos o etapas, cada uno de estos grupos de procesos se repetirá para cada fase o subproyecto:

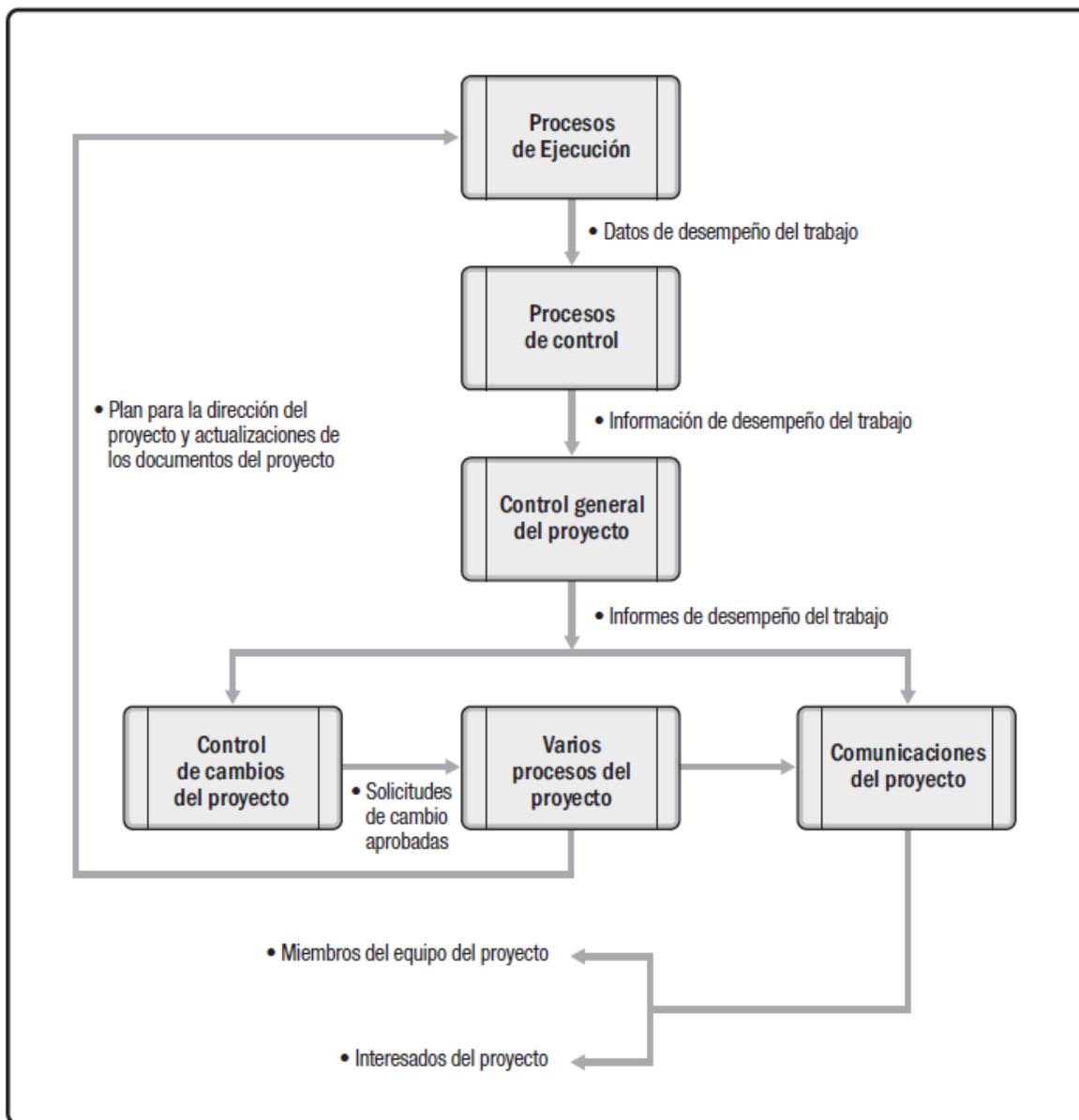


Figura 5. Flujo de datos, información e informes en un proyecto, según la Guía del PMBOK®, Sexta Edición

e. *La ejecución de proyectos*

El objetivo de estudio de este trabajo se centra en los procesos de ejecución, tal como se explicó en la DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA. El motivo para centrar la investigación en la ejecución es la naturaleza de las decisiones relacionadas con la ejecución, implementación

o puesta en marcha de los proyectos, ya que muchas de estas decisiones quedan a criterio de los jefes de proyecto y su experiencia, antes que basarse en métodos o buenas prácticas de gestión estandarizadas, como las propuestas por el PMI.

Conviene aclarar la diferencia entre *Dirección de Proyectos* y *Ejecución de Proyectos*. Cuando hablamos de Dirección de Proyectos nos referimos a todo el ciclo de vida de estos, abarcando desde el inicio, la planificación, ejecución, monitoreo y control hasta el cierre del proyecto. En cambio, cuando hablamos de Ejecución, nos referimos a las actividades del proyecto cuando ya se encuentra aprobado, en marcha y con un plan de dirección claramente documentado.

El grupo de procesos de ejecución comprende todos aquellos procesos realizados para completar el trabajo indicado en el Plan de Dirección del Proyecto. Mientras avanza la ejecución, es común que los planes se actualicen e inclusive se reformulen. Ningún proyecto es estático, por lo tanto, ningún proyecto se terminará ejecutando exactamente tal y como se planificó en la versión original del plan.

Al ejecutar el proyecto, se coordinan los esfuerzos y recursos disponibles para realizar el trabajo que completarán los objetivos del proyecto. En la ejecución es que se van midiendo las desviaciones con el plan y se toman las acciones para reducir estas desviaciones o, de ser necesario, efectuar ajustes al plan.

Estos cambios o ajustes pueden incluir cambios en la duración de las actividades (ajuste del cronograma), alteración del presupuesto, el cual en su mayoría se gasta durante la ejecución (ajuste de costos) cambios en la productividad o disponibilidad de los recursos (materiales y personal) y la presencia de riesgos o eventualidades no anticipadas.

Estas variaciones sin duda afectarán al plan del proyecto y requerirán un análisis detallado junto con la implementación de una respuesta adecuada por parte del equipo de trabajo. El resultado del análisis posiblemente lleve al establecimiento de nuevas líneas base y la actualización de la documentación de todo el proyecto.

La descripción e interacción entre los procesos de ejecución del proyecto se muestran en la siguiente figura:

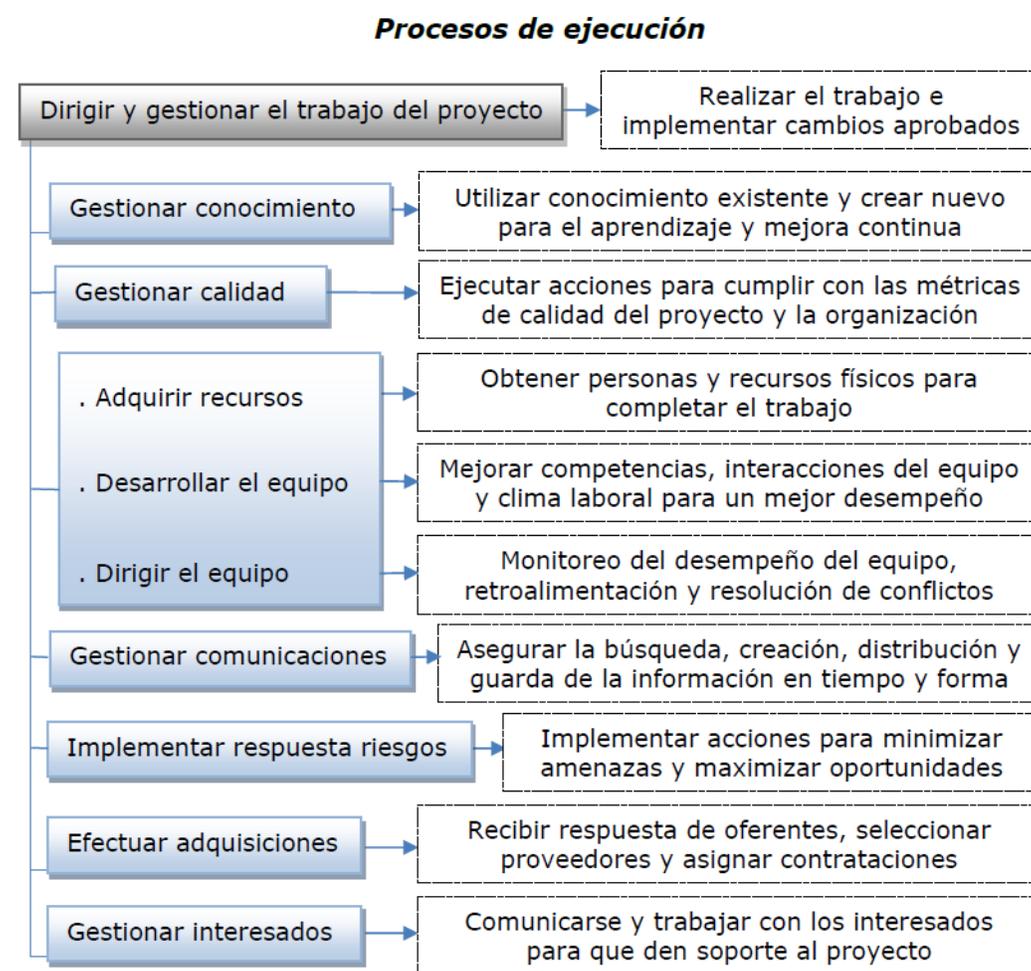


Figura 6. Procesos de ejecución. Fuente: Lledó (2017)

De los procesos de ejecución mostrados, en línea con las áreas de conocimiento seleccionadas para la investigación, analizaremos los siguientes:

- **Gestionar las comunicaciones**

Es el proceso de hacer que toda la información relevante e importante del proyecto esté disponible en forma oportuna para los interesados del proyecto de acuerdo con el plan de gestión de las comunicaciones aprobado.

- **Implementar la respuesta a riesgos**

Es el proceso de asegurar que los propietarios del riesgo pongan en marcha las respuestas a los riesgos identificados y analizados de acuerdo con el plan de gestión de riesgos.

- **Gestionar el involucramiento de los interesados**

Es el proceso de asegurar que los interesados se involucren y tengan una actitud hacia el proyecto que favorezca su ejecución, de acuerdo con lo planificado y a los requisitos del proyecto previamente definidos.

f. La eficiencia en los procesos de ejecución

La ejecución de proyectos necesita el uso de recursos para obtener los resultados esperados. La Guía del PMBOK indica qué procesos están disponibles, pero no de qué manera implementarlos o cuál es el mejor medio para aprovechar estos procesos de acuerdo con el tipo de actividades a realizar. En otras palabras, el simple hecho de usar uno de los procesos de gestión del PMI no significa que este proceso sea bueno para nuestro proyecto.

Biafore & Stover (2012) afirman que “un buen proceso es aquel que contribuye a que el proyecto sea un éxito” (p.270). Para asegurar la utilidad del proyecto debe considerarse si el proceso contribuirá con el trabajo, ayudará a evitar problemas, contribuirá a la calidad (cumplir los requisitos) y proporcionará información necesaria. Este último punto es crítico en los procesos de gestión de las comunicaciones. Adicionalmente los gerentes de proyectos tienen la tarea de asegurar que estos procesos se usen mediante pruebas piloto en tareas pequeñas o de bajo riesgo, midiendo los resultados y mejorando la adaptación a actividades más complejas. Otro aspecto es comunicar siempre al equipo y procurar que la información relacionada a los procesos sea siempre accesible. La comunicación, nuevamente, se señala como elemento clave para lograr éxito en el cumplimiento de los objetivos del proyecto y la adecuada gestión de riesgos.

En cuanto a la eficiencia de los procesos, habíamos visto que esta se basa en la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados. Un proceso eficiente requiere tomas de decisiones y una capacidad notable para resolver problemas, concentrándose realmente en lo que es importante para obtener los resultados deseados. Deben establecerse prioridades, resolver conflictos y lograr un apoyo adecuado entre los miembros del equipo para asegurar el éxito en las actividades emprendidas.

g. Los indicadores para medir la eficiencia de los procesos

Siguiendo el marco conceptual propuesto por el *PMBOK*, los procesos de *gestionar las comunicaciones e implementar la respuesta a riesgos* están compuestos de entradas, herramientas y salidas que aportan al proyecto con documentos o resultados conducentes al éxito de los objetivos planteados.

Gestionar las comunicaciones:

Según el Project Management Institute (2017) este proceso recibe como entradas o insumos:

- Los *Planes de Gestión de Recursos, Comunicaciones e Interesados* (que forman parte del *Plan de Gestión del Proyecto*, documento fundamental para la planificar cómo se realizará de la ejecución)
- Documentación del proyecto: Junto con los planes otros insumos son documentos complementarios como registros de cambios, incidentes, interesados y lecciones aprendidas, los informes de calidad (para el seguimiento del cumplimiento de requisitos) y los de riesgos (para evaluar la respuesta a riesgos, proceso que se analizará más adelante)
- Los informes de desempeño: Estos informes forman parte del núcleo vital de comunicación entre el equipo del proyecto y los interesados respecto a qué es lo que sucede mientras se ejecuta el proyecto. Los informes de desempeño indican el estado (respecto a los objetivos planificados) o cuánto se ha avanzado (en términos de hitos, entregables completados o actividades finalizadas) del proyecto.
- Otras entradas, tales como los factores ambientales (cultura organizacional, entorno político, economía, actitudes frente s riesgos, geografía, aspectos culturales y demográficos, etc.) y los activos organizacionales (información o antecedentes históricos, políticas de la organización procedimientos, guías para el manejo de información interna y externa)

Las herramientas, técnicas o instrumentos para procesar estos insumos, según lo estándares del Project Management Institute (2017) son los siguientes:

- Tecnologías: Mecanismos que consideran la ubicación de las personas a comunicar, manejo de seguridad de la información comunicada, los aspectos culturales asociados a las reuniones y la cultura organizacional
- Métodos y habilidades de comunicación: La forma en que se realizará la comunicación entre emisor y receptor, las habilidades para saber transmitir un mensaje en forma verbal y no verbal, plantillas y diseño de presentaciones de resultados
- Herramientas informáticas para la gestión de información de proyectos: Software especializado en gestión de proyectos como *MS Project*[®] o *Primavera P6*[®] que permiten una automatización de los procesos de recolección de datos y presentación de resultados, junto con un manejo de medios sociales (*Facebook, Twitter, WhatsApp, Instagram, etc.*)
- Adecuado uso de habilidades interpersonales como liderazgo, gestión de conflictos, entendimiento de los entornos culturas y gestión de reuniones

Las salidas de este proceso son:

- Comunicaciones: Principalmente documentos y presentaciones en formatos de informes y estado de los entregables para conocimiento de los interesados
- Actualizaciones a los planes del proyecto: Documentación y activos organizacionales.

El flujo de datos de este proceso se muestra a continuación:

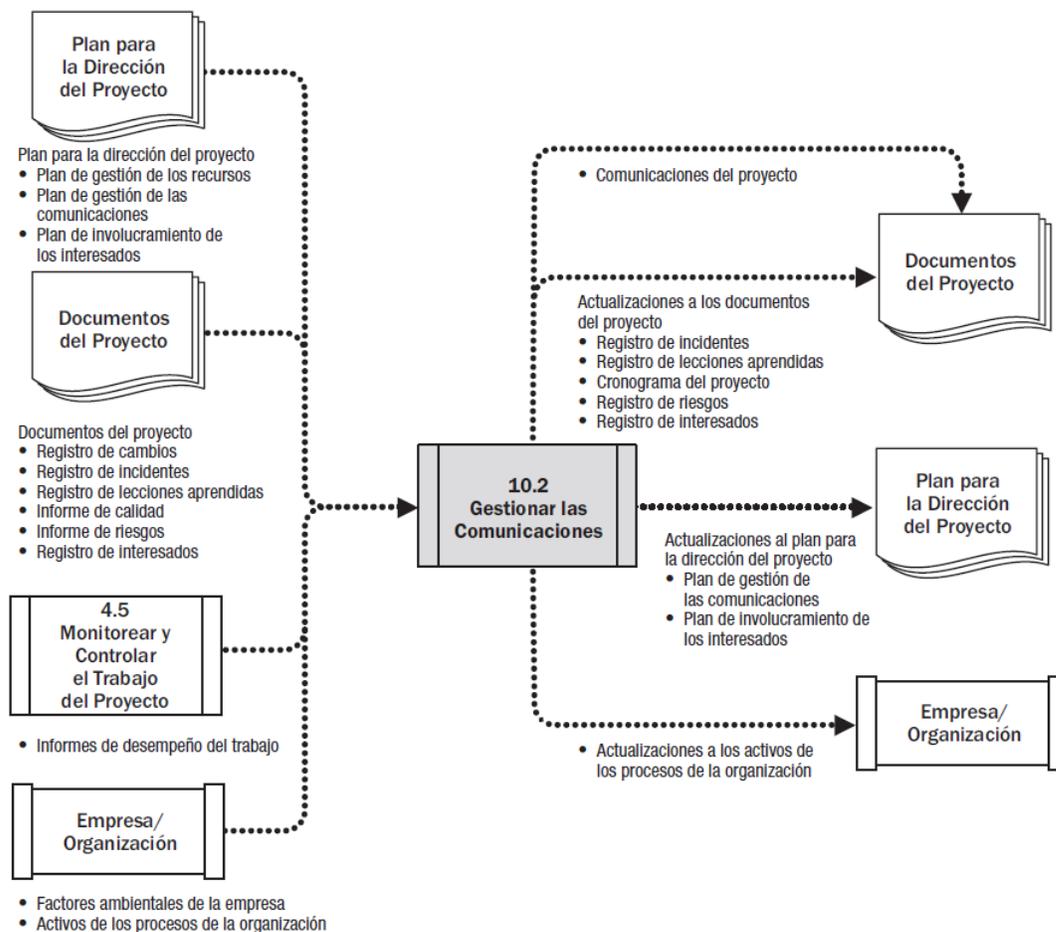


Figura 7 Flujo de datos del proceso *Gestionar las Comunicaciones*. Fuente: PMBOK (2017)

Para medir la eficiencia de la gestión en la ejecución de este proceso, se debe determinar si la comunicación ha cumplido con su propósito y se ha obtenido la retroalimentación necesaria para actualizar la documentación del proyecto y los activos organizacionales, de lo que se obtiene el siguiente indicador:

1. El grado de coordinación de las actividades de comunicación

Implementar la respuesta a riesgos

Este proceso tiene por objetivo asegurar que se cumplan las condiciones para ejecutar en la práctica los planes de respuesta a riesgos del proyecto. Sus entradas o insumos son:

- Plan de Gestión del Proyecto y documentación como el Registro de Riesgos, informes y Lecciones Aprendidas
- Activos organizacionales como lecciones aprendidas de proyectos terminados que sirven de referencia en la gestión de riesgos

Las herramientas y técnicas de este proceso son:

- Juicio de expertos: Organizaciones o individuos con la experiencia necesaria para asesorar sobre formas efectivas de validar y poner en marcha las recomendaciones del plan del proyecto
- Habilidades interpersonales y de equipo: Se refieren a cómo influenciar a personas ajenas al equipo del proyecto y responsables de los riesgos a que tomen las acciones necesarias cada vez que sea necesario responder a un riesgo activado
- Sistemas de información que soporten las respuestas a riesgos planificadas

Las salidas de este proceso son los siguientes:

- Solicitudes de cambio: Al tratarse de un proceso de ejecución de respuestas a riesgo, se espera como salida una solicitud de cambio a la planificación del proyecto

- Actualizaciones a los documentos del proyecto: Las solicitudes del cambio pueden implicar cambios en varios documentos como registros de lecciones aprendidas, asignaciones del equipo del proyecto, registros e informes de riesgos

El flujo de datos de este proceso se muestra a continuación:

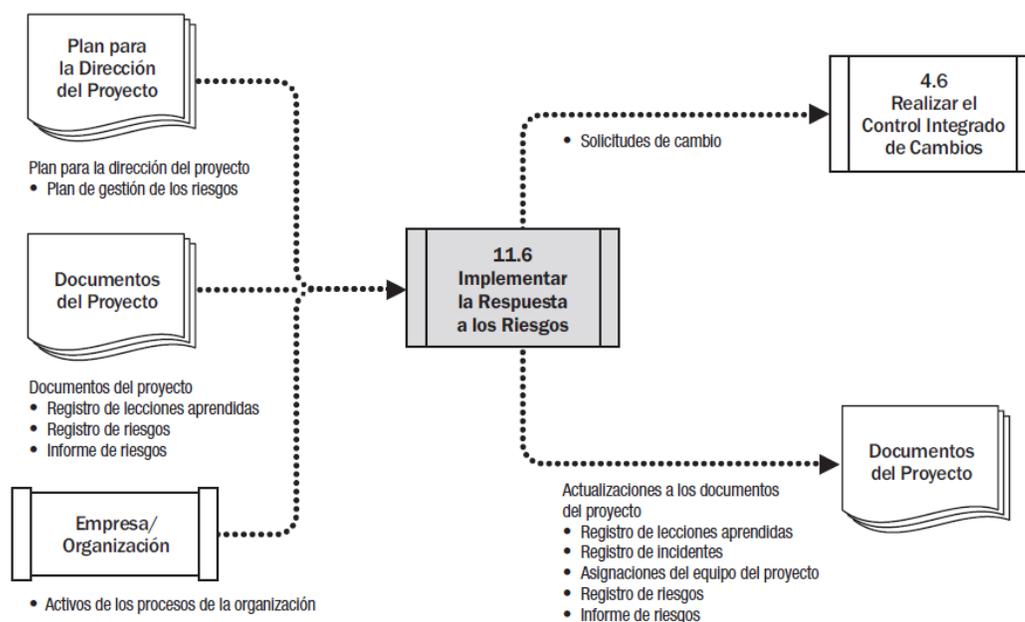


Figura 8 Flujo de datos del proceso *Implementar la respuesta a riesgos*. Fuente: *PMBOK* (2017)

Para medir la eficiencia de la gestión en la ejecución de este proceso, se debe determinar si las actividades de respuesta a riesgos han logrado minimizar o anular los impactos de los riesgos activados, de lo que se obtiene el siguiente indicador:

1. El grado de logro de las actividades de respuesta a riesgos; como indicador de la evaluación de la eficiencia de las respuestas implementadas ante la activación de las amenazas u oportunidades a las que se ha enfrentado el proyecto durante su ejecución.

Gestionar el involucramiento de los interesados

Este proceso tiene por objetivo trabajar en forma conjunta con los interesados para asegurar que participen en el proyecto de acuerdo con lo planificado, gestionando sus expectativas y minimizando en lo posible la resistencia o eventual rechazo al cumplimiento de los objetivos del proyecto. Sus entradas o insumos son:

- Plan de Gestión del Proyecto y documentación como el Registro de Interesados, Involucramiento de los interesados, Registros de Cambios, de Incidentes Registro de Lecciones Aprendidas
- Factores ambientales como Políticas de gestión de personal, Canales de comunicación, ubicación geográfica de recursos
- Activos organizacionales como políticas de medios sociales y seguridad, requisitos de comunicación y procedimientos de gestión de cambios, datos e incidentes riesgos

Las herramientas y técnicas de este proceso son:

- Juicio de expertos: Organizaciones o individuos con la experiencia necesaria para asesorar sobre métodos de estrategias de comunicación, gestión de cambios y de proveedores
- Habilidades de comunicación: Se basan en la retroalimentación para conocer cómo reaccionan los interesados frente a situaciones clave relacionadas al proyecto. La retroalimentación opera a través de reuniones, conversaciones, encuestas informes, revisión o discusión de incidentes, etc.

- Habilidades interpersonales como gestión de conflictos, negociaciones y capacidades de observación
- Reglas básicas para el trato entre los miembros del equipo, con los interesados y Gestión de Reuniones

Las salidas de este proceso son los siguientes:

- Solicitudes de cambio: Al tratarse de un proceso de ejecución de expectativas y retroalimentaciones, se espera como salida una solicitud de cambio a la planificación del proyecto como en el plan de gestión de las comunicaciones o involucramiento de interesados
- Actualizaciones a los documentos del proyecto: Las solicitudes del cambio pueden implicar cambios en varios documentos como los registros de cambios, incidentes, interesados y registros de lecciones aprendidas

El flujo de datos de este proceso se muestra a continuación:

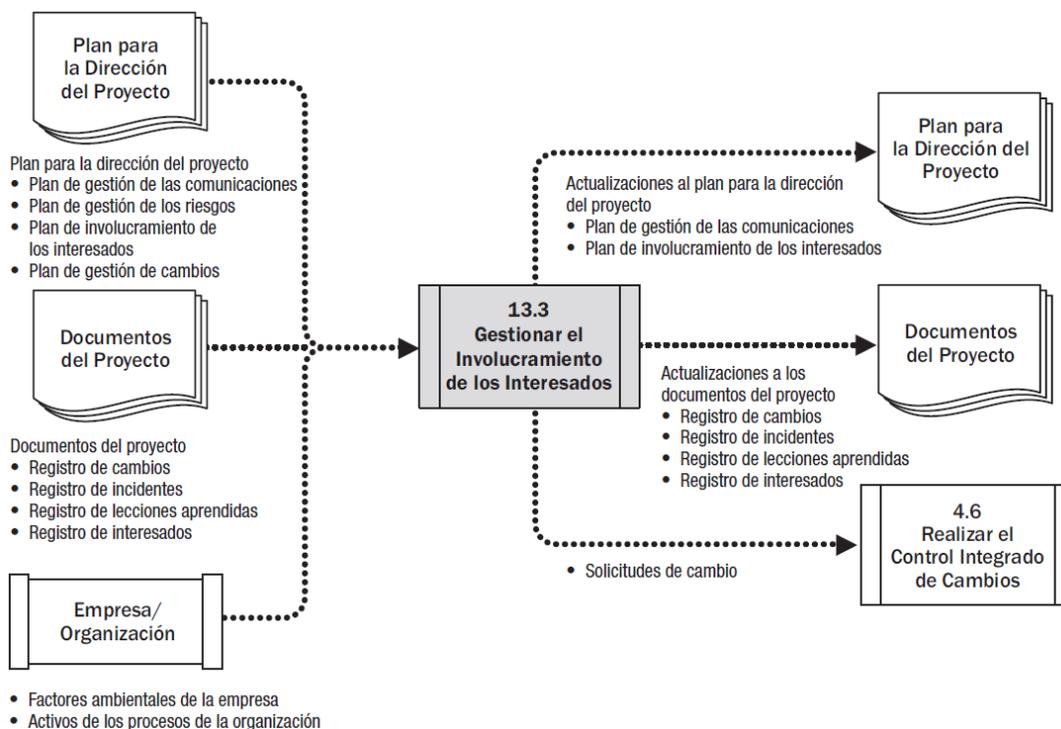


Figura 9 Flujo de datos del proceso *Gestionar el involucramiento de los interesados*. Fuente: *PMBOK* (2017)

Para medir la eficiencia de la gestión en la ejecución de este proceso, se debe determinar si las actividades de involucramiento de los interesados han permitido obtener la retroalimentación requerida para gestionar las expectativas, actitudes hacia el proyecto y apoyo o resistencia de los interesados, de lo que se obtiene el siguiente indicador:

1. El grado de coordinación de las actividades de *feedback* o recopilación de retroalimentación de los interesados para actualización de documentos y activos organizacionales

2. Los proyectos en instituciones de la Iglesia Católica

En el apartado anterior se revisaron los fundamentos teóricos correspondientes a la Dirección de Proyectos según el PMI. Una vez que ha quedado claro el concepto de proyecto y dirección de proyectos, podemos entender la importancia que tienen hoy en día en cualquier organización.

Mattos (2008); afirma:

El futuro de muchas organizaciones humanas, tal vez la mayoría de ellas, depende de sus capacidades para concebir, planear, ejecutar y evaluar actividades orientadas a proyectos. Esta previsión se fundamenta en el hecho de que los procesos o métodos implicados en el trabajo con proyectos proveen una estructura, objetivos, flexibilidad y los controles adecuados para la realización de cambios (...) de esta manera, al gestionar los proyectos, se integran una serie de factores económicos, sociales y culturales que influyen en los objetivos y resultados. (p28)

La gestión de proyectos implica utilizar prácticas que la organización ejecutora considera adecuadas al trabajo a realizar. Las actividades de planificación y seguimiento se harán con un enfoque plenamente adaptado a la organización y los objetivos de cada proyecto.

Junto con la planificación y el seguimiento otro aspecto clave a considerar son las competencias, ya sea a nivel individual, del equipo del proyecto o de la organización ejecutora. “Estas tres competencias en conjunto caracterizan una estructura fuerte, considerada como un pilar para la gestión eficiente de un proyecto” (Mattos, 2008, p.29).

Sin embargo, es fácil que las actividades relacionadas a la planificación, monitoreo o medición de resultados en proyectos se tomen como el aspecto más importante de la gestión.

Kerzner (2017) señala que el mayor énfasis no debe darse en la documentación del proyecto, pues hay factores más importantes.

Las compañías hoy en día están manejando la gestión de proyectos en una manera más informal que antes. La gestión informal de proyectos sí tiene algún grado de formalidad, pero hace énfasis en gestionar el proyecto con un mínimo de papeleo. Más aún, la gestión informal de proyectos está basada en lineamientos antes que en políticas –que son las bases de una gestión formal de proyectos. Esto se ha visto previamente que es la característica de una buena metodología de gestión de proyectos. La gestión informal de proyectos exige 1. Comunicaciones efectivas. 2. Cooperación efectiva 3. Trabajo en equipo efectivo 4. Confianza. (Kerzner, 2017, p.60)

Resumiendo, la gestión de proyectos es una serie de conocimientos, herramientas y habilidades, principalmente relacionadas con el trabajo cooperativo en equipo, una comunicación fluida, la planificación y las competencias, con el fin de asegurar que el proyecto cumpla con sus objetivos.

a. La gestión en los proyectos de desarrollo y proyectos sociales

Los proyectos de desarrollo tienen características particulares que los diferencian en sus objetivos y entorno respecto a los proyectos privados.

Algunas características únicas de los proyectos de desarrollo incluyen:

Diversidad de Interesados (...) que tienen diversas necesidades, expectativas.

Sostenibilidad (...) buscan un impacto a largo plazo ya que la mayoría de ellos se enfoca al logro de cambios socioeconómicos o ambientales que no siempre muestran resultados inmediatos al finalizar y que suelen tomar más tiempo en materializarse

Retorno social (...) son comúnmente llevados a cabo a partir de las necesidades de la(s) comunidad(es) beneficiaria(s) y surgen de una estrategia de desarrollo económico y social del país. Se enfocan en mejorar las condiciones de vida, el medioambiente, y en obtener un retorno social, aspecto que no está necesariamente presente en la evaluación de los proyectos privados o corporativos. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2018, p.09)

Como se puede apreciar, la característica más importante de este tipo de proyectos es la priorización en el impacto a largo plazo que logran en sus beneficiarios, antes que la búsqueda de un retorno económico. Por este motivo los proyectos ejecutados por las instituciones religiosas católicas se circunscriben dentro de este esquema de retorno social.

Cáritas del Perú corrobora esta afirmación definiéndose en su página web como:

“Un organismo de la Iglesia Católica fundado en el año 1955 por la Conferencia Episcopal Peruana con la finalidad de promover e incentivar programas en favor de las poblaciones más pobres y facilitar su desarrollo humano integral basado en los principios cristianos de justicia, solidaridad y respeto a la dignidad humana”. (Cáritas del Perú, 2019)

Salvo este punto, un proyecto de desarrollo y específicamente un proyecto social no se diferencian mucho de un proyecto de inversión. Ambos tienen un ciclo de vida y están orientados a cumplir con los objetivos de negocio de sus instituciones para generar mayor valor a través de un cambio.

La gestión de un proyecto social:

Consiste en orientar, obtener y buscar coherencia en acciones integradas para la búsqueda de resultados efectivos que puedan, de algún modo, suplir necesidades y modificar, en parte, una realidad social. Un proyecto social debe tener, como consecuencia, un conjunto de productos

(generados vía proceso de conversión), resultados, (previstos en los objetivos y las metas), e impactos (cambios en la realidad efectivamente alcanzados). (Mattos, 2008, p.30)

Otra característica importante de un proyecto social es su estructura jerárquica.

Cohen (2005) señala que un proyecto social resulta de operativizar acciones de una política social: “Es un emprendimiento planeado que consiste en un conjunto de actividades correlacionadas y coordinadas para alcanzar un objetivo específico según los factores limitantes de tiempo y recursos” (p.85).

Existen tres niveles al estructurar una intervención social:

Una política que equivaldría a los ejes estratégicos de acción o los grandes objetivos. En este modelo se relacionan los medios y fines para la elaboración de programas, proyectos y acciones sociales.

Un programa, que es la profundización de la política social, en un nivel intermedio, en donde las políticas serán definidas dentro de líneas de acción. Estas líneas de acción deberán ser extremadamente coherentes con el contexto social donde están siendo implementadas.

Los proyectos sociales en sí. Los proyectos serían acciones concretas, enmarcadas dentro de un cronograma y delimitadas por los recursos existentes. (Mattos, 2008, p.30)

La representación de esta estructura jerárquica se muestra en la siguiente figura:

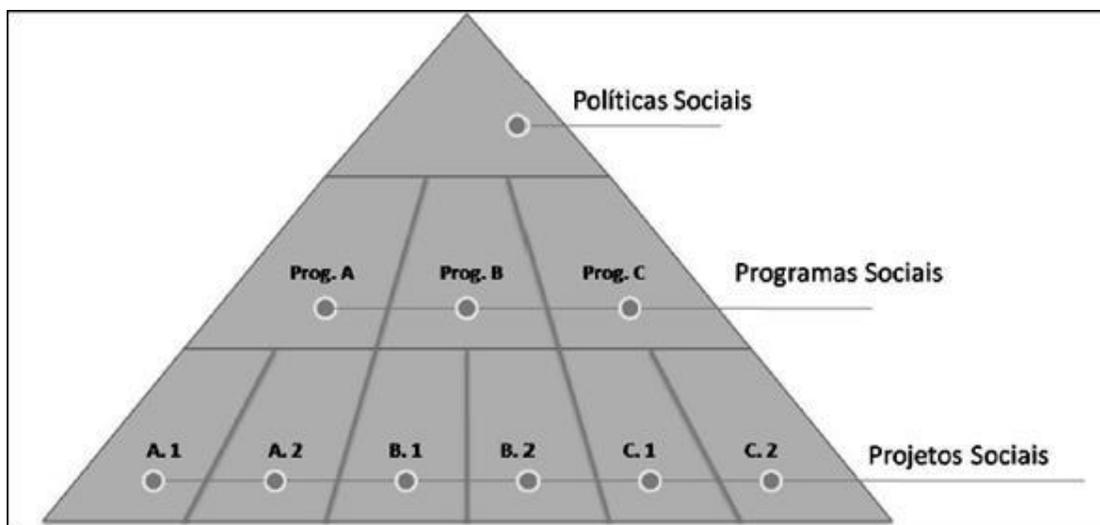


Figura 10. Jerarquía de proyectos en el sector social. Fuente: Mattos (2008)

Los proyectos sociales se ejecutan en ambientes muy influenciados por diversas variables exógenas y endógenas: el medio local, grupos de interés, beneficiarios, socios, financiadores, políticas gubernamentales, factores económicos, culturales, etc. Por tanto, se hace crítico gestionar a los interesados en el proyecto mientras se garantiza la sostenibilidad y viabilidad de este. Es, justamente, la gestión de los interesados, donde se tiende el primer puente entre los conceptos de proyectos sociales y la gestión de proyectos según el PMI. Esta afirmación se respalda en Cohen (2005) quien señala que “para la construcción de un proyecto social es fundamental la configuración de una red de relaciones y socios pues, a partir de allí, es que se puede identificar quiénes serán los diversos actores, sus potencialidades e intereses” (p.85).

La gestión de proyectos sociales, al igual que los proyectos de inversión, debe asegurar la perfecta alineación entre los productos, servicios, resultados e impacto del proyecto con los objetivos para los cuales fue planificado. El resultado debe obtenerse dentro de parámetros de eficiencia y una óptima combinación de recursos. Aquí encontramos la segunda coincidencia con las buenas prácticas del PMI: La gestión debe considerarse exitosa no sólo si el proyecto

se ha realizado en forma eficiente, cumpliendo sus objetivos con una óptima utilización del tiempo, recursos humanos y dentro del presupuesto planificado. Es imprescindible también haber generado el impacto o el cambio que motivó en primer lugar el planteamiento y puesta en marcha del proyecto.

Los proyectos, para lograr estos objetivos, deben contar con mecanismos para medir su desempeño durante la fase de implementación o ejecución. Un método probado por el estándar del PMI es el del Valor Ganado o EVM (*Earned Value Management*) que permite valorar, en equivalentes de términos monetarios, el avance del proyecto a nivel de alcance, cronograma y presupuesto.

Podemos concluir entonces que los proyectos ejecutados por las instituciones religiosas católicas, al ser de carácter social, tienen todas las características necesarias para investigar si el uso eficiente de las buenas prácticas del PMI vistas mejorarán su ejecución o no. Para el desarrollo de la investigación se recurrirá a encuestar a los responsables de proyectos de dichas instituciones a fin de medir los logros de objetivos, campos de aplicación y procesos actuales de ejecución de proyectos.

También podemos concluir que para medir la eficiencia de la ejecución de los proyectos y el impacto de los resultados obtenidos proponemos los siguientes indicadores:

1. El grado de logros de los resultados esperados del proyecto: que permitirá medir si la implementación y cumplimiento de las metas logró el impacto definido en el planteamiento y planificación original
2. Indicadores de Eficiencia en la Gestión del Cronograma y Costo

II.3 ASPECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y MEDIO AMBIENTAL

La presente investigación, al estar relacionada al campo de aplicación de instituciones religiosas católicas, contempla en forma implícita el respeto por el medio ambiente, buscando la preservación y conservación de la naturaleza. Ningún proyecto ejecutado por instituciones religiosas atentaría deliberadamente contra el entorno geográfico, recursos naturales, la demografía, flora o fauna del ámbito de ejecución de los proyectos, pues atentarían directamente contra sus principios.

Esto queda evidenciado en Cáritas del Perú (2018); donde describen su Misión como “El servicio de la calidad y solidaridad (...) promoviendo el uso racional de los recursos naturales en los procesos de desarrollo sostenible” (p.09). Las acciones de estas instituciones están alineadas a proteger su entorno a través de la adecuación a la norma ISO 14001:2015

Respecto a la responsabilidad social, los proyectos de las instituciones religiosas buscan generar un impacto positivo en la sociedad donde intervienen y al mismo tiempo aportar al mejoramiento de la calidad de vida de la población, promoviendo la responsabilidad social en la sociedad peruana.

Si tomamos como referencia a instituciones religiosas católicas peruanas en particular, podemos tomar como ejemplo de su compromiso con el medio ambiente y la responsabilidad social a la Compañía de Jesús (Jesuitas), en su Plan Apostólico 2014-2021. En Compañía de Jesús (2014); declara como objetivos y líneas de acción de sus prioridades apostólicas la “mayor comprensión de la realidad local, nacional y regional desde nuestra experiencia (...) y la incidencia en el desarrollo humano inclusivo y sostenible” (p.15).

III. MÉTODO

III.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es **no experimental**, pues no dará origen a una nueva teoría o método, más bien se enfocará en diseñar, reestructurar, modificar procedimientos, esquemas o comportamientos orientados a la eficiencia, mejora de procesos y optimización de uso de recursos.

Por estos motivos la investigación es **explicativa** y **correlacional** porque describe las buenas prácticas del PMI, la ejecución convencional de los proyectos en instituciones religiosas católicas y demuestra la relación entre el uso eficiente de las buenas prácticas del PMI y la mejora en la ejecución de proyectos.

III.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La investigación está circunscrita al ámbito de cuyo universo poblacional se obtendrá la muestra de investigación, en este caso a través de la fórmula:

$$n = \frac{Nz^2(pq)}{E^2N + z^2(pq)}$$

De donde:

n = Muestra representativa que se desea obtener

N = Población (450 proyectos documentados, ejecutados por instituciones religiosas católicas en el Perú entre 2009-2018)

z = Margen de seguridad 95% (z=1.96)

E=Coeficiente de error máximo de 5% (E=0.05)

p=Probabilidad del ámbito de investigación posible (p=0.5)

q=1-p Probabilidad de no ser posible un Proceso Investigativo

Aplicando la fórmula se obtiene que la muestra representativa es de:

$$n = 207.24 \rightarrow 207 \text{ proyectos}$$

III.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE INDEPENDIENTE		
X. El eficiente uso de las buenas prácticas del PMI	X.1. Gestión de las comunicaciones con los interesados	- Grado de coordinación de las actividades de comunicaciones con los interesados (Muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto)
	X.2. Gestión de la respuesta a riesgos	- Grado de logro de las actividades de respuesta a riesgos (Muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto)
	X.3 Gestión del involucramiento de los interesados	- Grado de coordinación de actividades de recopilación de retroalimentación de los interesados (Muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto)
VARIABLE DEPENDIENTE		
Y. Ejecución de proyectos	Y.1. Resultados del proyecto	- Grado de logro de los resultados esperados (Muy bajo, Bajo, Medio, Alto, Muy alto)
	Y.2 Monitoreo durante la ejecución	- Desempeño del cronograma (real vs. planificado) (Menos del 1%, Entre 2% y 5%, Entre 5% y 10%, Entre 10% y 20%, Más del 20%) - Desempeño de los costos (real vs. planificado) (Menos del 1%, Entre 2% y 5%, Entre 5% y 10%, Entre 10% y 20%, Más del 20%)

III.4 INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se utilizarán en la investigación son los siguientes:

- **Entrevistas** con los responsables de las áreas de proyectos de las instituciones religiosas católicas del Perú seleccionadas.
- **Encuestas** especializadas con preguntas de carácter cerrado para facilitar el ingreso y tabulación de datos. Las encuestas estarán dirigidos a los responsables de gestión de proyectos de las instituciones seleccionadas. Su aplicación abarca instituciones religiosas católicas de todo el Perú.
- **Fichas bibliográficas** para recopilar información de diferentes fuentes como libros, textos, revistas, normas etc. relacionadas con la ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas
- **Guías de análisis documental.** - Se utiliza como hoja de ruta para disponer de la información a considerar en la investigación

III.5 PROCEDIMIENTOS

Se aplicarán las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- **Ordenamiento y clasificación.** - Se aplicará para tratar la información cualitativa y cuantitativa sobre las buenas prácticas del PMI y la ejecución de proyectos en forma ordenada y eficiente
- **Registro manual.** - Se aplicará para digitar la información de las diferentes fuentes sobre las buenas prácticas del PMI y la ejecución de proyectos

- **Proceso computarizado con SPSS.** - Para digitar, procesar y analizar datos y determinar indicadores promedios, de asociación y otros sobre las buenas prácticas del PMI y la ejecución de proyectos

III.6 ANÁLISIS DE DATOS

Se aplicarán las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

- **Análisis documental.** Esta técnica permitirá conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las fuentes de documentación sobre las buenas prácticas del PMI y la ejecución de proyectos
- **Indagación.** Esta técnica facilitará disponer de datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad sobre las buenas prácticas del PMI y la ejecución de proyectos
- **Conciliación de datos.** Los datos sobre las buenas prácticas del PMI y la ejecución de proyectos de algunos autores serán conciliados con otras fuentes, para que sean tomados en cuenta.
- **Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.** La información cuantitativa sobre sobre las buenas prácticas del PMI y la ejecución de proyectos
- **Comprensión de gráficos.** Se utilizarán los gráficos para presentar información sobre sobre las buenas prácticas del PMI y la ejecución de proyectos

IV. RESULTADOS

IV.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

En este apartado presentaremos los resultados de nuestra investigación. La encuesta fue aplicada a diferentes obras e instituciones católicas en todo el Perú. Los encargados de responder la encuesta fueron los responsables de obras en base a la información disponible en sus instituciones sobre proyectos ejecutados entre los años 2009-2018. A fin de hacer más comprensible la presentación e interpretación de los datos recopilados y los resultados del análisis realizado, se dividirá la presentación en las siguientes secciones:

1. **Datos de la encuesta:** Se presentará la tabulación de los datos recopilados en la muestra en forma de histogramas y se explicarán los porcentajes obtenidos como respuesta para cada pregunta de la encuesta
2. **Caracterización de la muestra:** Se presentará un perfil de la muestra indicando las modas, medias y desviaciones estándar para cada indicador, agrupados por sus respectivas dimensiones, a fin de determinar el enfoque estadístico para el procesamiento de los datos
3. **Análisis de normalidad de las dimensiones de estudio:** Procedimiento para determinar si las dimensiones se aproximan a la distribución probabilística normal
4. **Contrastación de Hipótesis:** Verificación de las hipótesis a través del cálculo correlacional entre cada una de las dimensiones estudiadas

1. DATOS DE LA ENCUESTA

1. ¿Cómo calificaría el grado o nivel de coordinación y comunicación de los avances y problemas del proyecto con los interesados claves (Financieras, Directores de Obra, Beneficiarios, Intermediarios, Evaluadores, Auditores, etc.)?

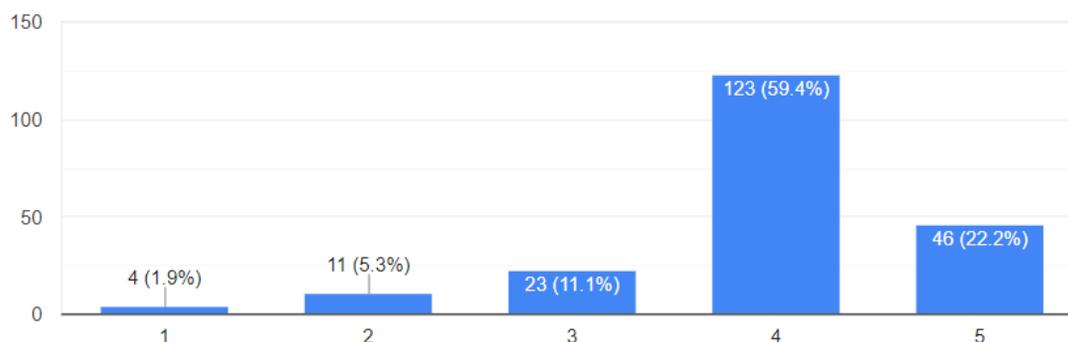


Figura 11. Resultados pregunta Número 1. Fuente: Elaboración Propia

Comentario: De acuerdo con los resultados mostrados en la figura, podemos observar que el 59.4% de los responsables de obra identificaron que el nivel de coordinación y comunicación con los interesados fue Alto, mientras un 22.2% considera que el nivel de coordinación fue Muy Alto, consideración que refuerza la premisa de análisis de este trabajo.

2. ¿Hubo retroalimentación (feedback) o se recogieron las opiniones e inquietudes de los interesados claves (Financieras, Directores de Obra, Beneficiarios, Intermediarios, Evaluadores, etc.) respecto al avance y estado del proyecto?

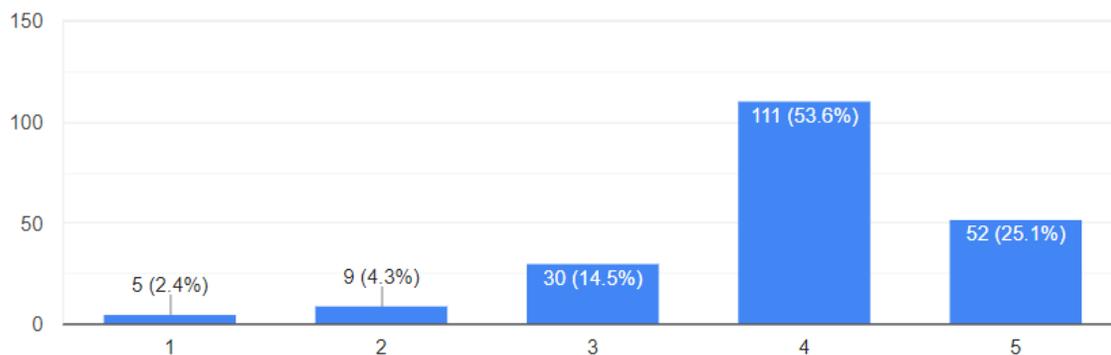


Figura 12 Resultados pregunta Número 2. Fuente: Elaboración Propia

Comentario: De acuerdo con los resultados mostrados en la figura, podemos observar que el 78.7% de los responsables de obra identificaron estar De acuerdo o Completamente de acuerdo que hubo retroalimentación o feedback que se recogieron de los interesados claves, mientras un 6.3% indica que no hubo o hubo muy poca retroalimentación, consideración que refuerza la premisa de análisis de este trabajo.

3. ¿Considera que se realizó un esfuerzo para identificar cómo responder a los riesgos o imprevistos que se pudieran presentar durante la ejecución del proyecto?

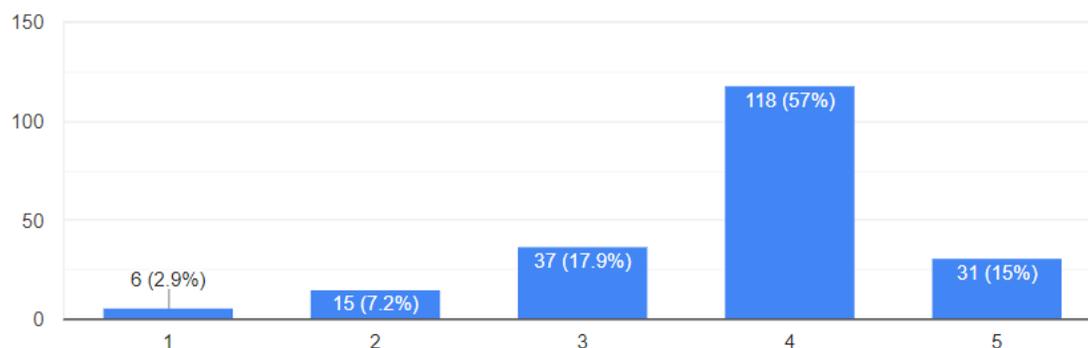


Figura 13 Resultados pregunta Número 3. Fuente: Elaboración Propia

Comentario: De acuerdo con los resultados mostrados en la figura, podemos observar que el 72% de los responsables de obra identificaron estar De acuerdo o Completamente de acuerdo que sí se realizó un esfuerzo en sus proyectos para identificar cómo responder a los riesgos o imprevistos, consideración que refuerza la premisa de análisis de este trabajo.

4. ¿Se presentaron riesgos o imprevistos durante la ejecución del proyecto?

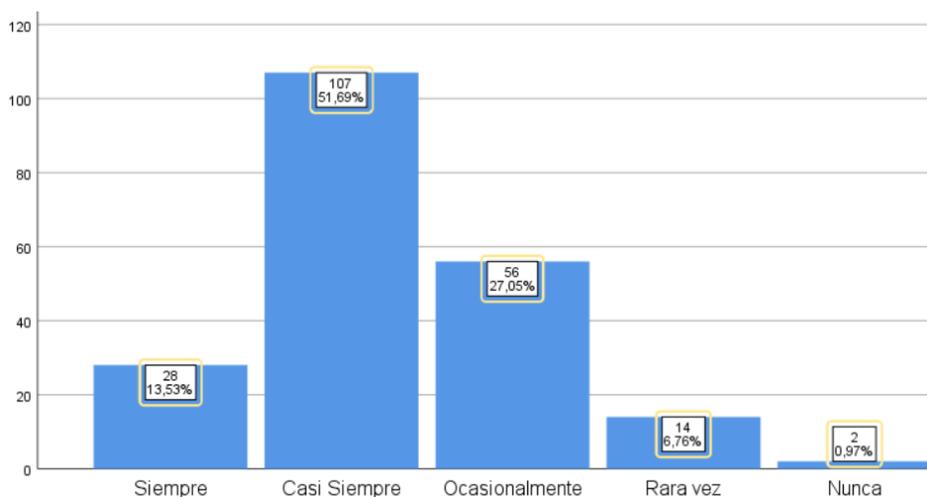


Figura 14 Resultados pregunta Número 4. Fuente: Elaboración Propia

Comentario: De acuerdo con los resultados mostrados en la figura, podemos observar que el 65.2% (135) de los responsables de obra identificaron que en sus proyectos Siempre o Casi Siempre se presentaron riesgos o imprevistos. Por otro lado, un 27.1% identificaron que éstos se presentaron ocasionalmente. Es llamativo el dato que en sólo dos proyectos de la muestra no se presentaron riesgos, consideración que refuerza la premisa de análisis de este trabajo.

5. ¿Cómo percibe el grado de impacto que tuvieron los riesgos o imprevistos en el resultado del proyecto?

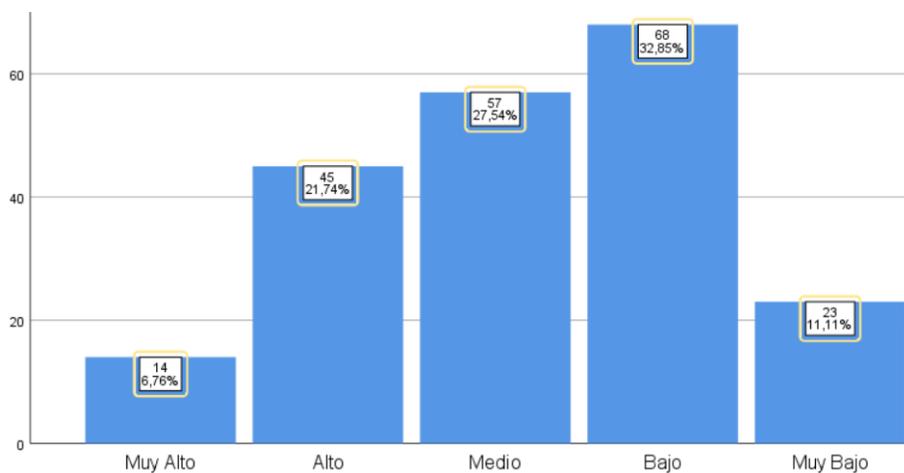


Figura 15 Resultados pregunta Número 5. Fuente: Elaboración Propia

Comentario: De acuerdo con los resultados mostrados en la figura, podemos observar que el 43.76% (91) de los responsables de obra identificaron que los riesgos o imprevistos tuvieron un impacto Bajo o Muy Bajo en sus proyectos, mientras un 27.5% (57) identificaron que éstos tuvieron un impacto Medio. Un 28.5% (59) identificaron un impacto Alto o Muy Alto, consideración que refuerza la premisa de análisis de este trabajo.

6. ¿Cómo evaluaría el nivel de logro u éxito de resultados del proyecto?

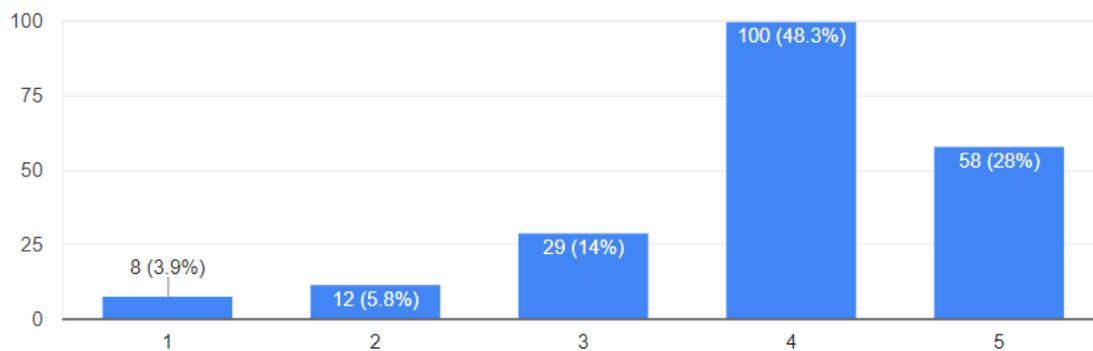


Figura 16 Resultados pregunta Número 6. Fuente: Elaboración Propia

Comentario: De acuerdo con los resultados mostrados en la figura, podemos observar que el 76.3% de los responsables de obra identificaron que el nivel de logro o éxitos de sus proyectos fue Alto o Muy Alto, consideración que refuerza la premisa de análisis de este trabajo.

7. ¿Cuál considera fue el % de cumplimiento de las actividades del proyecto? (1. Menos del 20% 2. Entre 21 al 50% 3. Entre 51 y 80% 4. Cerca del 100% 5. Completado al 100%)

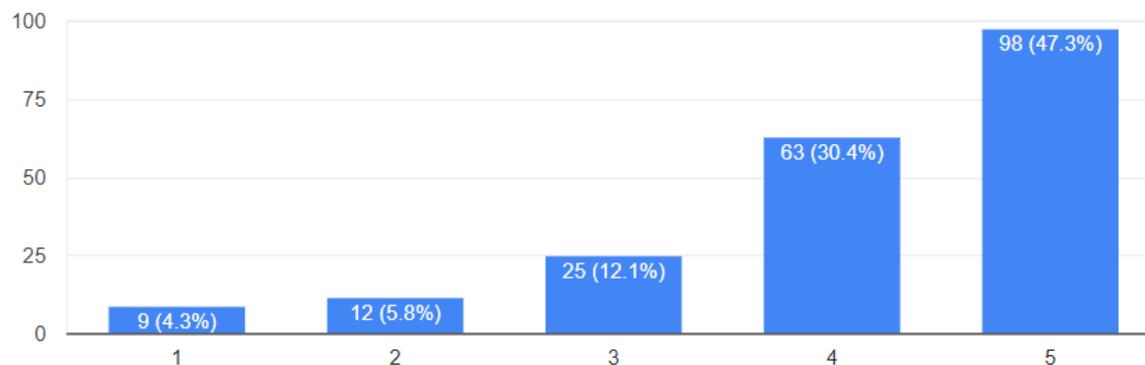


Figura 17 Resultados pregunta Número 7. Fuente: Elaboración Propia

Comentario: De acuerdo con los resultados mostrados en la figura, podemos observar que el 77.7 % de los responsables de obra identificaron que el cumplimiento de las actividades fue del 100% o cerca al 100%, consideración que refuerza la premisa de análisis de este trabajo.

8. ¿Cómo evaluaría el nivel de satisfacción de los beneficiarios del proyecto respecto a los resultados obtenidos?

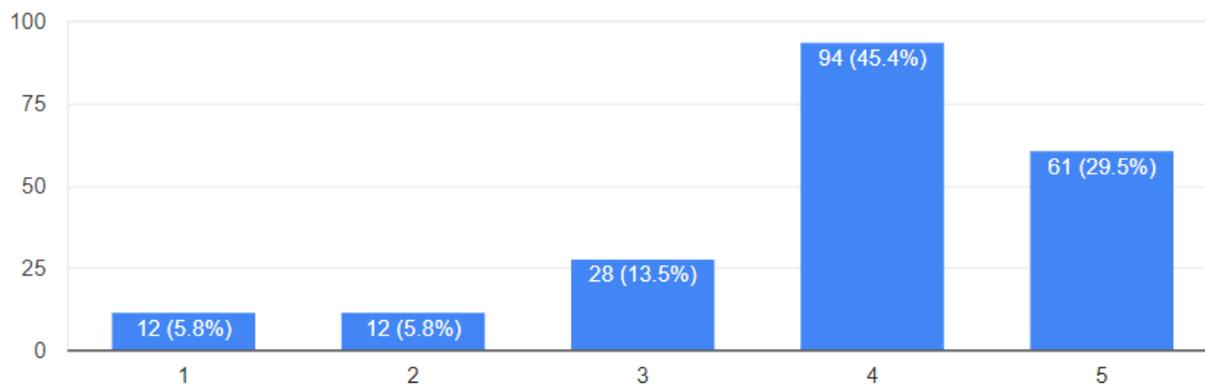


Figura 18 Resultados pregunta Número 8. Fuente: Elaboración Propia

Comentario: De acuerdo con los resultados mostrados en la figura, podemos observar que el 74.9 % de los responsables de obra identificaron que el nivel de satisfacción de los beneficiarios respecto a los resultados obtenidos es Alto o Muy Alto, consideración que refuerza la premisa de análisis de este trabajo.

9. ¿Cuál considera que fue el % de diferencia entre la duración original planificada y la duración real del proyecto? (1. Más del 20% 2. Entre 11% y 20% 3. Entre 5% y 10% 4. Entre 2% y 4% 5. Menos del 1% o según lo planificado)

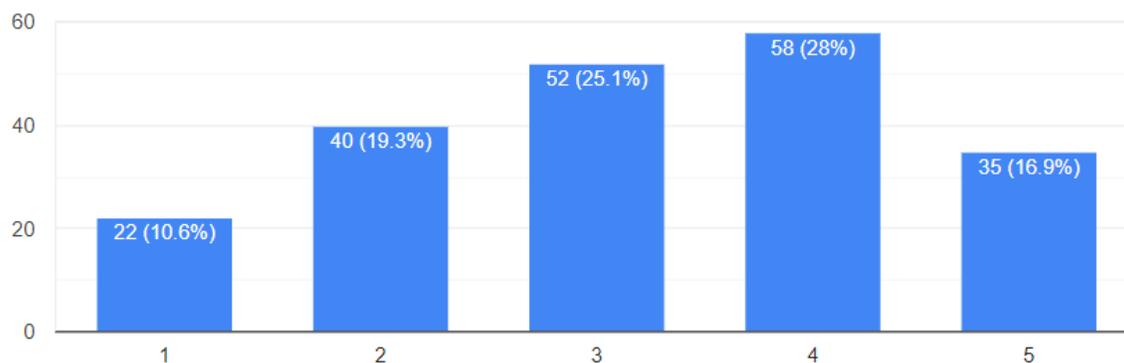


Figura 19 Resultados pregunta Número 9. Fuente: Elaboración Propia

Comentario: De acuerdo con los resultados mostrados en la figura, podemos observar que el 44.9 % de los responsables de obra identificaron que la duración del proyecto fue la planificada o de una diferencia entre 2 y 4%, mientras un 25.1% identificó una diferencia entre 5 y 10%, consideración que refuerza la premisa de análisis de este trabajo.

10. ¿Cuál considera que es el % de diferencia entre el costo original presupuestado y el costo final real del proyecto? (1. Más del 20% 2. Entre 11% y 20% 3. Entre 5% y 10% 4. Entre 2% y 4% 5. Menos del 1% o según lo presupuestado)

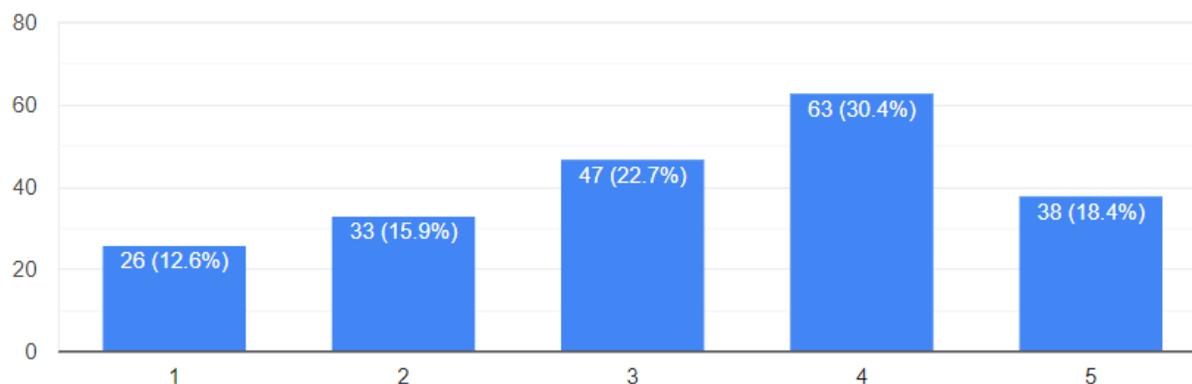


Figura 20 Resultados pregunta Número 9. Fuente: Elaboración Propia

Comentario: De acuerdo con los resultados mostrados en la figura, podemos observar que el 48.8% de los responsables de obra identificaron que su proyecto no tuvo sobrecostos o tuvo un sobrecosto entre 2 y 4%, mientras un 22.7% identificó un sobrecosto entre 5 y 10%, consideración que refuerza la premisa de análisis de este trabajo.

2. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

Una vez revisados los resultados de la muestra para cada pregunta formulada, se realizará un análisis con los elementos indicados por los responsables de obras, tal como se muestra en la siguiente figura:

Dimensiones	Items	Eficiente uso de las buenas prácticas del PMI	Moda específica	Moda genérica	Media	D. Típica
Gestión de las comunicaciones con los interesados	1	Nivel o grado de coordinación con los interesados	4	Alto	3.95	0.849
Gestión del involucramiento de los interesados	2	Nivel o grado de recopilación de información de los interesados	4	Alto	3.95	0.888
Gestión de la respuesta a riesgos	3	Esfuerzo para identificar respuestas a riesgos	4	Alto	3.74	0.903
	4	Presentación de riesgos o imprevistos durante el proyecto	2		2.30	0.823
	5	Impacto de los riesgos en los resultados del	4		3.20	1.108
Ejecución del proyecto						
Grado de logro de los resultados esperados	6	Nivel de logro de los resultados esperados	4	Alto	3.91	0.998
	7	% de cumplimiento de las actividades del proyecto	5		4.11	1.101
	8	Nivel de satisfacción de los beneficiarios	4		3.87	1.083
Cronograma y Costo	9	% diferencia en duración del proyecto vs. Lo planificado	4	Entre 2% y 4%	3.21	1.240
	10	% diferencia costo del proyecto vs. lo planificado	4		3.26	1.281

Figura 21 Perfil de la muestra. Fuente: Elaboración propia

En el caso de la dimensión de Gestión de las Comunicaciones con los Interesados, la distribución de valoración es de 3.95, con poca variabilidad en las desviaciones estándar, estos resultados reflejan una caracterización alta en el grado de coordinación de las comunicaciones a través del empleo de medios de comunicación y en la recopilación de información o feedback desde los interesados claves.

En el caso de la dimensión de Gestión del Involucramiento de los Interesados, la distribución de valoración es de 3.95, con poca variabilidad en las desviaciones estándar, estos resultados reflejan una caracterización alta en el grado de coordinación de actividades de recopilación de información o feedback desde los interesados claves.

Para el caso de la dimensión de Gestión de Respuesta a Riesgos, la distribución de valoración fluctúa entre 2.30 y 3.74. Presentan poca variabilidad en las desviaciones estándar y una tendencia Alta en la realización de esfuerzos para identificar respuestas a riesgos. Asimismo, una

tendencia Alta a la detección de riesgos e imprevistos durante la ejecución de los proyectos de la muestra y una percepción de impacto Bajo a Medio de los riesgos e imprevistos en los resultados del proyecto.

Respecto a la dimensión de Grado de Logro de los Resultados Esperados, la distribución de valorización para los diferentes resultados varía entre 3.87 y 3.91, con baja variabilidad en las desviaciones estándar. Estos resultados reflejan una caracterización Alta en el nivel de logro de los resultados esperados, Un porcentaje muy alto en el nivel de cumplimiento de las actividades del proyecto, así como un porcentaje Alto en el nivel o grado de satisfacción de los beneficiarios respecto a los resultados obtenidos por los proyectos.

Para el caso de la Dimensión de Cronograma y Costo, la distribución de valorización para los diferentes resultados varía de 3.21 a 3.26 con variabilidad moderada. Estos resultados reflejan una caracterización de porcentaje de diferencia en duración real del proyecto vs. lo planificado entre 2% y 4%. El mismo valor se observa para la caracterización del porcentaje de diferencia de costo real del proyecto vs. lo planificado, lo cual se puede asociar a un nivel alto de eficiencia en la utilización de recursos de tiempos y costos.

3. ANÁLISIS DE NORMALIDAD DE LAS DIMENSIONES DE ESTUDIO

El análisis de normalidad permite determinar si la distribución de cada una de las dimensiones estudiadas se aproxima a la distribución probabilística normal, antes de someterlas a pruebas inferenciales. De esta forma se asegura el cumplimiento de los supuestos de normalidad antes de utilizar procedimientos paramétricos. De no cumplirse esta condición el análisis se hará utilizando procedimientos no paramétricos. Para garantizar el cumplimiento de estas condiciones, se realizará una prueba gráfica y analítica a cada dimensión.

Gráficos cuantílicos de normalidad (Q-Q Plot)

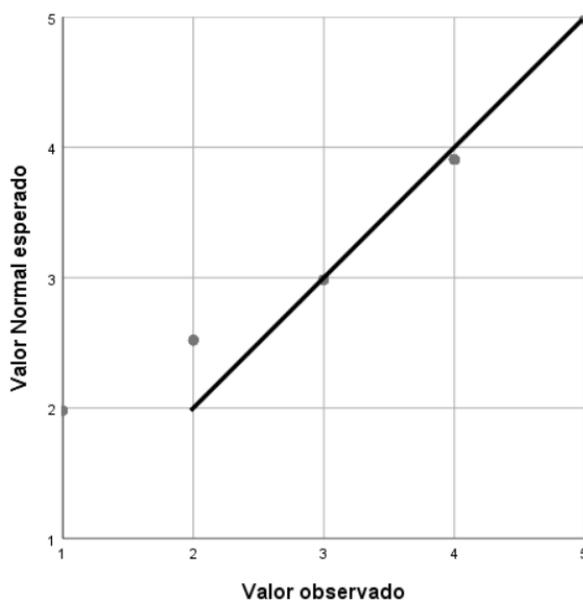


Figura 22 Q-Q Normal de Gestión de las Comunicaciones

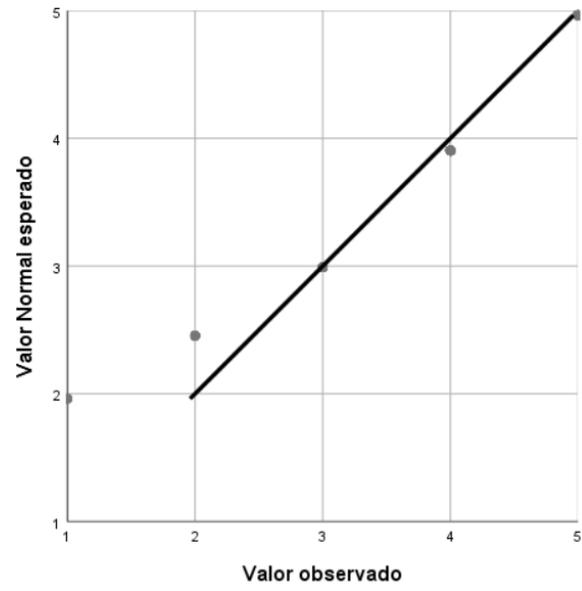


Figura 23 Q-Q Normal de Gestión del Involucramiento de los Interesados

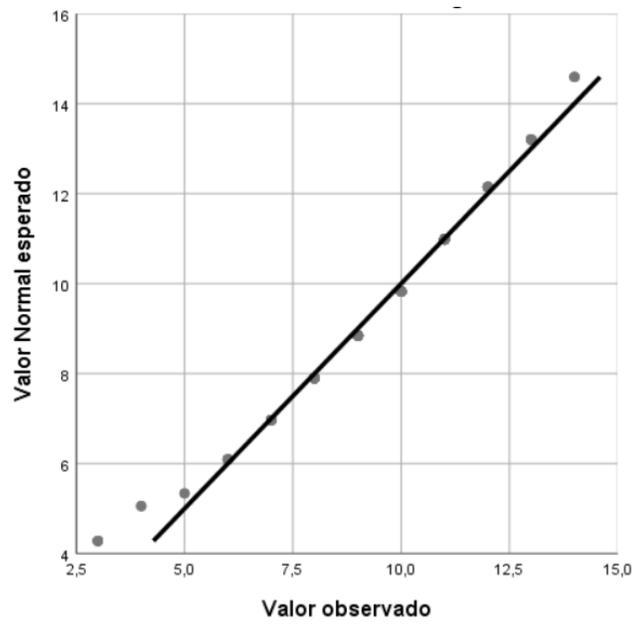


Figura 24 Q-Q Normal de Gestión de Respuesta a Riesgos

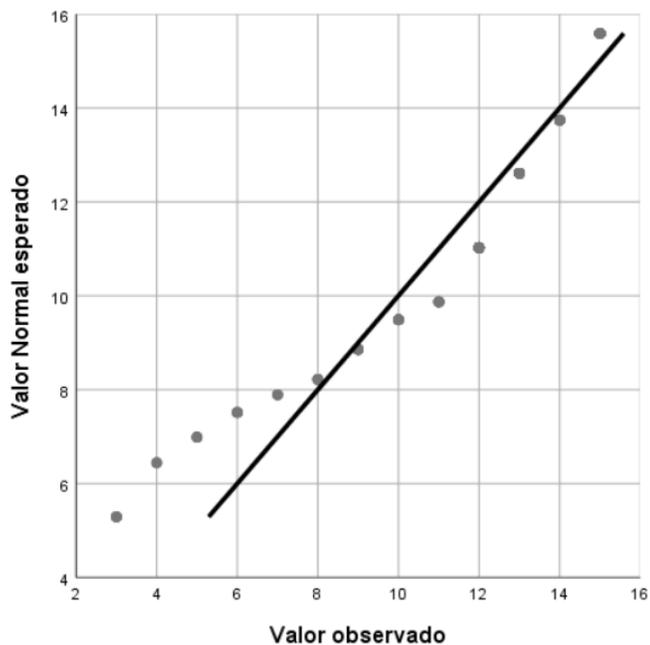


Figura 25 Q-Q Normal de Resultados del proyecto

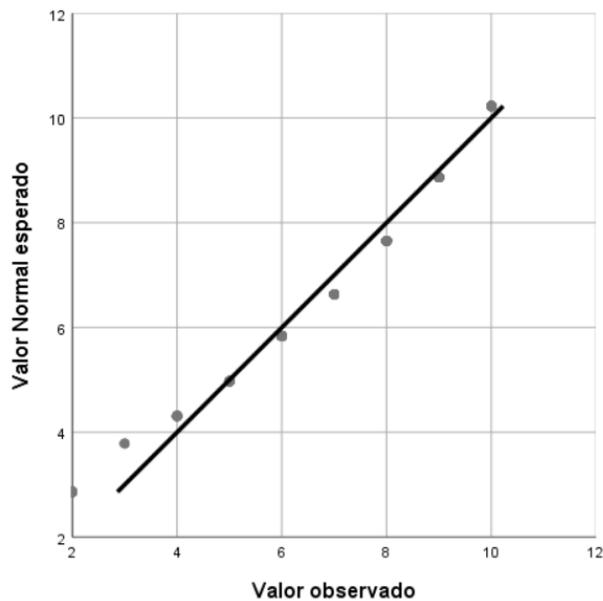


Figura 26 Q-Q Normal Tiempo y Costos del proyecto

Desde la *Figura 22* hasta la *Figura 26* se muestran los diagramas cuantílicos de las dimensiones de buenas prácticas en la ejecución eficiente de proyectos. Las gráficas correspondientes a las dimensiones de Comunicaciones, Involucramiento de los Interesados y

Resultados del Proyecto muestran que los puntos de observaciones se alejan de la línea recta de referencia, lo que sugiere alejamientos en relación con el supuesto de normalidad. En el caso de las dimensiones de Riesgos y Monitoreo de Tiempo y Costos no se presentan alejamientos severos que puedan sustentar incompatibilidad con el supuesto de normalidad. Para demostrar fehacientemente si estas dimensiones cumplen con el principio de normalidad, se usará la prueba de Kolgomorov – Smirnov.

Prueba de Kolgomorov – Smirnov. – Junto con el análisis de las gráficas Q-Q, esta prueba se utilizará para comprobar estadísticamente si las dimensiones estudiadas siguen un modelo de distribución normal. Los resultados de la prueba se muestran en la Tabla 2:

Tabla 2
Resultados de prueba Kolmogorov – Smirnov para una muestra

DIMENSIONES	Parámetros normales (<i>a, b</i>)		Z de Kolmogorov- Smirnov	Significancia asintótica (bilateral)
	Media	Desviación típica		
Gestión de las comunicaciones	3.95	0.849	0.341	0.000
Gestión de involucramiento de interesados	3.95	0.888	0.311	0.000
Respuesta a Riesgos	9.23670	2.21579	0.128	0.000
Logro de Resultados	11.8841	3.04116	0.245	0.000
Tiempo y Costos	6.85990	2.34307	0.179	0.000

a: La distribución de contraste es la Normal.

b: Se han calculado a partir de los datos.

$N = 207, \quad p < 0.05$

Los resultados obtenidos permiten determinar que ninguna de las dimensiones estudiadas sigue un modelo de distribución normal, al rechazar el supuesto estadístico de normalidad (con niveles de significancia de 0.000, menores al p-valor de 0.05)

Por lo tanto, podemos concluir que las dimensiones del estudio no presentan una adecuada aproximación a la curva normal. Se deberán utilizar contrastes estadísticos *no paramétricos* para uniformizar el análisis de las dimensiones.

4. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Al determinarse que las dimensiones no siguen una aproximación adecuada a la curva normal, se utilizará el cálculo de correlación no paramétrica de Spearman entre cada una de las dimensiones de eficiente uso de las buenas prácticas del PMI y entre el eficiente uso de las buenas prácticas del PMI y la ejecución de proyectos. Los resultados se muestran en el siguiente cuadro:

Variable de investigación	DIMENSIÓN	COEFICIENTES	EJECUCIÓN DE PROYECTOS		
			DIMENSIÓN		TOTAL EJECUCIÓN DE PROYECTOS
			Grado de logro de resultados	Monitoreo durante la ejecución	
EFICIENTE USO DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI	Gestión de las comunicaciones con los interesados	Correlación Spearman	0.669**	0.609**	0.684**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
		N	207	207	207
	Gestión del involucramiento de los interesados	Correlación Spearman	0.666**	0.599**	0.678**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
		N	207	207	207
	Gestión de la respuesta a riesgos	Correlación Spearman	0.661**	0.694**	0.725**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
		N	207	207	207
TOTAL EFICIENTE USO DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI	Correlación Spearman			0.798**	
	Sig. (bilateral)			0.000	
	N			207	

**Correlación significativa en el nivel 0.01 $p < 0.01$ (bilateral)

Figura 27 Análisis de correlación de Spearman entre las dimensiones del uso eficiente de las buenas prácticas del PMI y la Ejecución de Proyectos. Fuente: Elaboración propia

Para la interpretación de los resultados, debemos determinar el significado de los coeficientes de correlación Rho de Spearman obtenidos. De acuerdo con Hernández Sampieri & Fdez. Collado (2014) los valores de Rho de Spearman fluctúan entre -1 y +1, mientras más cercanos estén los coeficientes de correlación a estos valores (ya sean positivos o negativos) más fuerte será la correlación entre las variables estudiadas. Martínez et al (2009) mencionan cuatro escalas de interpretación:

Escala 1: El coeficiente de correlación oscila entre -1 y $+1$, el valor 0 que indica que no existe asociación lineal entre las dos variables en estudio.⁹

Escala 2:

Correlación negativa perfecta..... -1
 Correlación negativa fuerte moderada débil..... $-0,5$
 Ninguna correlación..... 0
 Correlación positiva moderada Fuerte..... $+0,5$
 Correlación positiva perfecta..... $+1$

Escala 3:

- 1) Perfecta $R = 1$
- 2) Excelente $R = 0.9 < = R < 1$
- 3) Buena $R = 0.8 < = R < 0.9$
- 4) Regular $R = 0.5 < = R < 0.8$
- 5) Mala $R < 0.5$ (6)

Escala 4: Rango Relación

- $0 - 0,25$: Escasa o nula
 $0,26-0,50$: Débil
 $0,51- 0,75$: Entre moderada y fuerte
 $0,76- 1,00$: Entre fuerte y perfecta 5

Figura 28 Escalas de interpretación del coeficiente de correlación de Spearman. Fuente Martínez et al (2009)

Utilizando como referencia la escala 4, que utiliza un rango de correlación más descriptivo, podemos identificar que en la *Figura 27* se muestran las siguientes correlaciones significativas:

- Gestión de las Comunicaciones con Grado de logro de resultados ($r=0.669$)
- Gestión de las Comunicaciones con Monitoreo durante la Ejecución ($r=0.609$)
- Gestión de las Comunicaciones con Ejecución de los proyectos ($r=0.684$)
- Gestión de Involucramiento de Interesados con Grado de logro de resultados ($r=0.666$)
- Gestión de Involucramiento de Interesados con Monitoreo durante la Ejecución ($r=0.599$)
- Gestión de Involucramiento de Interesados con Ejecución de los proyectos ($r=0.678$)
- Gestión de la Respuesta a Riesgos con Grado de logro de resultados ($r=0.661$)
- Gestión de la Respuesta a Riesgos con Monitoreo durante la Ejecución ($r=0.694$)
- Gestión de la Respuesta a Riesgos con Ejecución de los proyectos ($r=0.725$)

- Eficiente uso de las buenas prácticas del PMI con Ejecución de Proyectos ($r=0.798$)

Se destaca la correlación muy fuerte entre el Uso de las buenas prácticas de PMI y la Ejecución de proyectos. Esta correlación sugiere que, a mayor eficiencia en el uso de las buenas prácticas relacionadas con gestión de las comunicaciones, gestión del involucramiento de los interesados y gestión de respuesta a riesgos mejoran los indicadores de ejecución de los proyectos en el caso de estudio.

HIPÓTESIS PRINCIPAL

El eficiente uso de las buenas prácticas del PMI se relaciona con la mejora de la ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas en el Perú en los años 2009-2018

Como se puede apreciar en la *Figura 27*, existe una correlación de 0.798 entre las dos variables, lo que significa la existencia de una relación fuerte al 99%, con un p-valor < 0.001 . Los resultados, al ser significativos, son generalizables a la población de estudio. En ese sentido se valida la hipótesis planteada.

HIPÓTESIS SECUNDARIAS

a) El eficiente uso de la gestión de las comunicaciones con los interesados se relaciona con la mejora de la ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas en el Perú en los años 2009-2018

Como se puede apreciar en la *Figura 27*, la correlación de 0.684 indica la existencia de una relación significativa entre la Gestión de las Comunicaciones y la Ejecución de Proyectos. Analizando las dimensiones específicas, también existe una relación significativa entre la Gestión de las Comunicaciones y el Logro de Resultados (0.669) y la Gestión de Comunicaciones con el Monitoreo durante la ejecución del proyecto (0.609) Los resultados, al

ser significativos, son generalizables a la población de estudio. En este sentido se acepta la hipótesis planteada.

b) El eficiente uso de la gestión de respuesta a riesgos se relaciona con la mejora de la ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas en el Perú en los años 2009-2018

Como se puede apreciar en la *Figura 27*, existe una correlación de 0.725, lo que significa la existencia de una relación significativa al 99%, con un p-valor < 0.001 entre la Gestión de la Respuesta a Riesgos y la Ejecución de proyectos. Asimismo, existe una relación significativa entre la Gestión de la respuesta a riesgos y el logro de resultados (0.661) y el monitoreo durante la ejecución (0.694) Los resultados, al ser suficientemente significativos, son generalizables a la población de estudio. En ese sentido se acepta la hipótesis planteada.

c) El eficiente uso de la gestión de involucramiento de los interesados se relaciona con la mejora de la ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas en el Perú en los años 2009-2018

Como se puede apreciar en la *Figura 27*, existe una correlación de 0.678, lo que significa la existencia de una relación significativa al 99%, con un p-valor < 0.001 entre la Gestión de involucramiento de los interesados y la Ejecución de proyectos. Asimismo, existe una relación significativa entre la Gestión de involucramiento de los interesados y el logro de resultados (0.666) y el monitoreo durante la ejecución (0.599) Los resultados, al ser suficientemente significativos, son generalizables a la población de estudio. En ese sentido se acepta la hipótesis planteada.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

V.1 DE LA ENCUESTA

De acuerdo con los resultados mostrados en la *Figura 11*, podemos observar que el 92% de los representantes de obras identificaron que el nivel de coordinación y comunicación con los interesados fue Alto, lo que corrobora las buenas prácticas y recomendaciones del PMI (2017), Axelos (2017) y el BID (2018)

Asimismo, este resultado corrobora lo indicado por Stanley (2013) en cuanto a la importancia de la comprensión del entorno y la cultura para lograr un soporte efectivo de interesados claves y la maximización del uso de recursos.

De acuerdo con los resultados mostrados en la *Figura 12*, podemos observar que el 78.7% de los responsables de obra identificaron estar De acuerdo o Completamente de acuerdo que hubo retroalimentación o feedback que se recogieron de los interesados claves, lo que corrobora las conclusiones de Stanley (2013) sobre la importancia del rol de los interesados claves como el patrocinador.

De acuerdo con los resultados mostrados en la *Figura 13*, podemos observar que el 72% de los responsables de obra identificaron estar De acuerdo o Completamente de acuerdo en que sí se realizó un esfuerzo en sus proyectos para identificar cómo responder a los riesgos o imprevistos, aserción que similar a la de Pasco (2018) sobre la necesidad de la implementación un adecuado plan de gestión de riesgos conducente a reducir las probabilidades e impactos de los riesgos en un proyecto.

De acuerdo con los resultados mostrados en la *Figura 14*, podemos observar que el 66% de los responsables de obra identificaron que sus proyectos Casi siempre o Siempre presentaron

riesgos o imprevistos. El reconocimiento de la presencia de riesgos se asemeja a la aseveración de Pasco (2018) sobre la necesidad de la adecuada gestión de riesgos en los proyectos.

De acuerdo con los resultados mostrados en la *Figura 15*, podemos observar que el 44 % de los responsables de obra identificaron que los riesgos o imprevistos tuvieron un impacto Muy Bajo o Bajo en sus proyectos, mientras un 27.5% identificaron que éstos tuvieron un impacto Medio. Al relacionar los resultados de esta pregunta con los resultados mostrados en la *Figura 14*, podemos identificar que los proyectos que identificaron adecuadamente sus riesgos lograron que estos tuvieran un impacto bajo o medio. Estos resultados se asemejan a la aseveración de Stanley (2013) y Pasco (2018) Esta aseveración también es compartida por Maryman (2011) sobre la importancia del área de conocimiento de Gestión de riesgos en el éxito de los proyectos y los problemas de no adoptar buenas prácticas de gestión.

De acuerdo con los resultados mostrados en la *Figura 16*, podemos observar que el 76% de los responsables de obra identificaron que el nivel de logro o éxitos de sus proyectos fue Alto o Muy Alto, consideración que refuerza la premisa de análisis de este trabajo. Considerando la premisa del estudio, este resultado se asemeja a la aseveración de Vivanco (2015) y Verástegui (2014) sobre la mejora en el logro de los objetivos de proyectos de desarrollo al aplicar las buenas prácticas del PMI.

De acuerdo con los resultados mostrados en la *Figura 17*, podemos observar que el 77% de los responsables de obra identificaron que el cumplimiento de las actividades fue del 100% o cerca al 100%, consideración que refuerza la premisa de la importancia de las buenas prácticas del PMI, lo cual se asemeja a la aseveración de Velásquez (2018) y Álvarez (2018) sobre las buenas prácticas del PMI para aumentar la eficiencia en la ejecución de los proyectos y el logro de objetivos.

De acuerdo con los resultados mostrados en la Figura 18, podemos observar que cerca del 75% de los responsables de obra identificaron que el nivel de satisfacción de los beneficiarios respecto a los resultados obtenidos es Alto o Muy Alto, consideración que está en línea con las aseveraciones y recomendaciones sobre la ejecución de proyectos del BID (2018) y Stanley (2013) en instituciones de desarrollo o sin fines de lucro.

De acuerdo con los resultados mostrados en la Figura 19, podemos observar que cerca del 45% de los responsables de obra identificaron que la duración del proyecto fue la planificada o de una diferencia entre 2 y 4%, mientras un 25% identificó una diferencia entre 5 y 10%. La eficiencia en la gestión del cronograma y su influencia en la mejora de resultados y la satisfacción de los beneficiarios refuerza las aseveraciones de Álvarez (2018), Velásquez (2018) y Vivanco (2015). El mismo escenario se observa en los resultados de la Figura 20, con un 48.8% de los responsables de obra que indican que no experimentaron sobrecostos o tuvieron un sobrecosto entre 2 y 4%, mientras un 22.7% identificó un sobrecosto entre 5 y 10%

V.2 DE LA CONTRASTACIÓN ESTADÍSTICA

Respecto a la Hipótesis Principal, al realizar la contrastación de resultados utilizando el análisis de normalidad y la correlación de Spearman, los valores de correlación de 0.798 llevan a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, ya que se obtiene un nivel de correlación fuerte que permite generalizar la relación entre las variables dependiente e independiente en la población de estudio.

La aceptación de la Hipótesis principal respalda las conclusiones de Stanley (2013) respecto a la importancia de las buenas prácticas de gestión de proyectos para contribuir a la sostenibilidad de organizaciones sin fines de lucro. También muestra semejanza con la aseveración de Maryman

(2011) respecto a las buenas prácticas de gestión como elemento clave para el éxito de los proyectos

Respecto a la Hipótesis Secundaria 1, al realizar la contrastación de resultados utilizando el análisis de normalidad y la correlación de Spearman, los valores de correlación de 0.684 llevan a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, ya se obtiene un nivel de correlación que permite generalizar la relación entre las variables en la población de estudio.

Respecto a la Hipótesis Secundaria 2, al realizar la contrastación de resultados utilizando el análisis de normalidad y la correlación de Spearman, los valores de correlación de 0.725 llevan a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, ya que se obtiene un nivel de correlación que permite generalizar la relación entre las variables en la población de estudio.

Respecto a la Hipótesis Secundaria 3, al realizar la contrastación de resultados utilizando el análisis de normalidad y la correlación de Spearman, los valores de correlación de 0.678 llevan a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, ya que se obtiene un nivel de correlación que permite generalizar la relación entre las variables en la población de estudio.

También es interesante señalar que existe una correlación más fuerte entre la gestión de respuesta a riesgos y la mejora en la ejecución de proyectos que entre la gestión de comunicaciones e involucramiento con los interesados y la mejora en la ejecución de proyectos.

Los resultados de las hipótesis secundarias refuerzan los hallazgos de Maryman, Pasco, Álvarez, Velásquez y Vivanco, quienes concluyen sobre la necesidad de la gestión de proyectos utilizando las buenas prácticas del PMI como medio de mejorar los resultados y logros obtenidos luego de su ejecución.

VI. CONCLUSIONES

1. El uso eficiente de las buenas prácticas del PMI se relaciona con la mejora de la ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas en el Perú. El presente estudio, a través de la correlación obtenida (0.798) demuestra una relación entre la aplicación de buenas prácticas y la mejora en los resultados obtenidos a nivel de satisfacción de los beneficiarios e indicadores de costos y cronogramas
2. El uso eficiente de las buenas prácticas del PMI, en lo que respecta a la gestión de las comunicaciones con los interesados, se relaciona con la mejora de la ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas en el Perú. El presente estudio, a través de la correlación obtenida (0.684), demuestra que la aplicación eficiente de procesos de gestión de comunicaciones contribuye a mejoras en los resultados con los entregables, beneficiarios y los indicadores de gestión de los proyectos
3. El uso eficiente de las buenas prácticas del PMI, en lo que respecta a la gestión de respuesta a riesgos, se relaciona con la mejora en instituciones religiosas católicas en el Perú. El presente estudio, a través de la correlación obtenida (0.725), demuestra que la aplicación de procesos eficientes de gestión de respuesta a riesgos contribuye a mejoras en los resultados con los entregables, beneficiarios y los indicadores de gestión de los proyectos.
4. El uso eficiente de las buenas prácticas del PMI, en lo que respecta a la gestión del involucramiento de los interesados, se relaciona con la mejora de la ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas en el Perú. El presente estudio, a través de la correlación obtenida (0.678), demuestra que la aplicación eficiente de procesos de gestión de involucramiento de los interesados con el proyecto contribuye a mejoras

en los resultados con los entregables, beneficiarios y los indicadores de gestión de los proyectos

VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda realizar estudios complementarios sobre el uso de las otras áreas de conocimiento y procesos de gestión del PMI en instituciones religiosas católicas en el Perú, a fin de determinar su nivel de relación con los resultados obtenidos durante la ejecución de dichos proyectos. Al ser estos proyectos de carácter evidentemente social, la mejora en los resultados obtenidos y la eficiencia de la ejecución es crucial, por lo que la aplicación de las buenas prácticas del PMI es altamente recomendable para lograr estos propósitos.
2. Con respecto al factor humano y equipos del proyecto, ha sido muy importante su participación aportando su experiencia y capacidad de gestión con los interesados claves para mejorar la eficiencia en la ejecución de sus proyectos, especialmente en las prácticas relacionadas a comunicaciones e involucramiento de los interesados con los proyectos
3. Se recomienda a los responsables de obras de instituciones católicas en el Perú a buscar la mejora continua en sus procesos de documentación, planificación y ejecución, para identificar y gestionar cada vez en forma más eficiente los riesgos presentados, desterrando algunos prejuicios todavía presentes en algunas instituciones respecto a estas buenas prácticas, consideradas algunas veces como métodos que sólo se aplican o sirven en el sector privado

VIII. REFERENCIAS

- Álvarez, K. (2018). *Implementación de la Metodología PMBOK del Project Management Institute para mejorar la productividad en la ejecución de proyectos de la empresa MG Trading SAC, Lince, 2018*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Axelos. (2017). *Managing successful Project with PRINCE2®*. Londres: The Stationery Office.
- Banco Interamericano de Desarrollo – BID. (2018). *Herramientas y técnicas para la gestión de proyectos de desarrollo PM4R. Cuarta Edición*. Washington D.C: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Biafore, B., & Stover, T. (2012). *Gestión de Proyectos en el mundo real*. Madrid: Anaya Multimedia.
- Bogotá - Colombia, T. (2000). *Indicadores para la vigilancia social*. Lima: Centro de Asesoría Laboral del Perú.
- Cáritas del Perú. (2018). *Balance Social 2017*. Lima: Cáritas del Perú.
- Cáritas del Perú. (10 de Marzo de 2019). *Cáritas del Perú*. Obtenido de http://www.caritas.org.pe/responsabilidad_social_y_voluntariado.html
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México D.F.: McGraw - Hill.
- Cohen E., F. (2005). *Evaluación de Proyectos Sociales*. México: Siglo XXI Editores.
- Compañía de Jesús, P. d. (2014). *Plan Apostólico de la Provincia del Perú 2014 - 2021*. Lima: Compañía de Jesús - Provincia del Perú.
- Hernández Sampieri, R., & Fernández - Collado, C. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Jesuitas del Perú. (05 de Marzo de 2019). *Jesuitas del Perú*. Obtenido de <http://www.jesuitas.pe>

- Kerzner, H. (2017). *Project Management, a Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Klaiber S.J., J. (1996). *La Iglesia en el Perú. Su Historia social desde la Independencia*. Lima: Fondo Editorial - Pontificia Universidad Católica.
- Lledó, P. (2017). *Director de Proyectos. Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento* (Sexta ed.). Washington D.C., Estados Unidos: Pablo Lledó.
- Martínez Ortega, R. M., Tuya, L., Martínez, M., Pérez, A., & Cánovas, A. (abril de 2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman - Caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(2), 1-3. Recuperado el 03 de 08 de 2019, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000200017
- Maryman, V. (2011). *The relationship between PMI PMBOK® guide's nine project knowledge areas and project success: an investigation of manufacturing information technology projects*. Minneapolis: Capella University.
- Mattos Santos, L. (2008). *Construção de indicadores de desempenho na gestão de projetos sociais sustentáveis. Tesis para optar el título de Maestro en Administración*. Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes.
- Mendoza, F. (2015). *Dirección de Proyectos de Inversión Pública Menores para el Sistema Nacional de Inversión Pública, usando el PMBOK (Tesis de máster en dirección estratégica de tecnologías de información)*. Piura: Universidad de Piura, Facultad de Ingeniería.
- Ministerio de Justicia. (13 de Marzo de 2019). *Dirección de Asuntos de la Iglesia Católica*. Obtenido de <https://www.minjus.gob.pe/culto-direcciones>

- Pasco, A. (2018). *Implementación del PMBOK para la reducción de Riesgos en el mantenimiento de emergencia de la red vial Ancash, Tramo: Aczo-Llamellin Mirgas, Provincia de Antonio Raymondi – Ancash 2015-2016*. Huaraz, Ancash: Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.
- Portocarrero, V. (2005). La Gerencia de Proyectos: Base del Desarrollo de un País en el Siglo XXI. *Gestión en el Tercer Milenio-Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*, 8, 71-74.
- Project Management Institute. (2011). *Practice Standard for Earned Value Management*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) - Sexta Edición*. Pennsylvania: Project Management Institute Inc. .
- Project Management Institute. (05 de Marzo de 2019). *PMI*. Obtenido de <http://www.pmi.org>
- Stanley, S. (2013). *The feasibility of using standard methodologies for project planning processes in nonprofits: A multicase study*. Minneapolis: Capella University. Recuperado el Junio de 2019, de <https://search.proquest.com/docview/1474896788?accountid=40045>
- Supo, J. (2013). *Cómo validar un instrumento – La guía para validar un instrumento en 10 pasos*. Lima: validaciondeinstrumentos.com.
- Velásquez, G. (2018). *Gestión de proyectos basada en la metodología PMBOK, para mejorar la eficiencia en la gerencia de programas sociales del Gobierno Regional de Lambayeque, 2017*. Universidad Señor de Sipán, Facultad de Ingeniería, Arquitectura y Urbanismo. Pimentel: Universidad Señor de Sipán.

Verástegui, J. (2014). ISO 21500. Directrices para la Dirección y Gestión de Proyectos. *ISO 21500. Directrices para la Dirección y Gestión de Proyectos* (pág. 54). Quito: PMI - Capítulo Quito.

Vivanco Huaytara, D. (2015). *Aplicación de las buenas prácticas del PMBOK a la iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y cierre del proyecto minero Las Bambas*. Lima: Universidad Nacional de Ingeniería.

IX. ANEXOS

IX.1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla 3. *Matriz de consistencia*

“EFICIENTE USO DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE® Y LA MEJORA DE LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN INSTITUCIONES RELIGIOSAS CATÓLICAS EN EL PERÚ AÑOS 2009-2018”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO
PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS PRINCIPAL	<u>VARIABLE INDEPENDIENTE:</u>	El diseño que se aplicará será el no experimental	Técnicas.	La población de la investigación estará conformada por 450 proyectos
¿De qué manera el uso ineficiente de las buenas prácticas del Project Management Institute® se relaciona con la mejora de la ejecución de proyectos en Instituciones	Demostrar que el eficiente uso de las buenas prácticas del PMI se relaciona con la mejora de la ejecución de proyectos en instituciones	El eficiente uso de las buenas prácticas del PMI se relaciona con la mejora de la ejecución de proyectos en instituciones	X. El eficiente uso de las buenas prácticas del PMI Dimensiones: X.1. Gestión de las comunicaciones con los interesados	En esta investigación se utilizará los siguientes métodos: Descriptivo, Explicativo, Correlacional	De muestreo y estadística. Recolección de Datos. -Entrevistas -Fichas de procesamiento -Razones	La muestra estará compuesta por 207 proyectos

religiosas católicas en el Perú en los años 2009-2018?	religiosas católicas en el Perú en los años 2009-2018	religiosas católicas en el Perú en los años 2009-2018	X.2. Gestión de la respuesta a riesgos	La población de la investigación está conformada por proyectos ejecutados por instituciones religiosas de la Iglesia Católica en el Perú	-Porcentajes -Estadísticos de confiabilidad y correlacional
PROBLEMAS SECUNDARIOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS SECUNDARIAS	VARIABLE DEPENDIENTE:		
1) ¿De qué manera el uso ineficiente de la gestión de las comunicaciones con los interesados en el proyecto se relaciona con la mejora de ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas	1) Demostrar que el eficiente uso de la gestión de las comunicaciones con los interesados se relaciona con la mejora de la ejecución de proyectos en instituciones religiosas	1) El eficiente uso de la gestión de las comunicaciones con los interesados se relaciona con la mejora de la ejecución de proyectos en instituciones religiosas	Y. Ejecución de proyectos Dimensiones: Y.1. Resultados del proyecto Y.2. Monitoreo durante la Ejecución	Para definir el tamaño de la muestra se usa el método probabilístico sobre el universo poblacional Las técnicas de recolección de datos que se utilizarán son las siguientes: Encuestas;	

<p>en el Perú en los años 2009-2018?</p> <p>2) ¿De qué manera el uso ineficiente de la gestión de respuesta a riesgos se relaciona con la ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas en el Perú en los años 2009-2018?</p>	<p>católicas en el Perú en los años 2009-2018</p> <p>2) Demostrar que el eficiente uso de la gestión de respuesta a riesgos se relaciona con la mejora de la ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas en el Perú en los años 2009-2018</p>	<p>católicas en el Perú en los años 2009-2018</p> <p>2) El eficiente uso de la gestión de respuesta a riesgos se relaciona con la mejora de la ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas en el Perú en los años 2009-2018</p>	<p>Toma de información y Análisis documental.</p> <p>Los instrumentos para la recolección de datos que se utilizarán serán cuestionarios y fichas bibliográficas.</p> <p>Se aplicará las siguientes técnicas de procesamiento de datos: Ordenamiento y clasificación; Registro manual; Proceso computarizado con Excel; Proceso computarizado con SPSS.</p>
<p>3) ¿De qué manera el uso ineficiente de la gestión del involucramiento de los interesados</p>	<p>católicas en el Perú en los años 2009-2018</p> <p>3) El eficiente uso de la gestión del</p>	<p>católicas en el Perú en los años 2009-2018</p> <p>3) El eficiente uso de la gestión del</p>	<p>Toma de información y Análisis documental.</p> <p>Los instrumentos para la recolección de datos que se utilizarán serán cuestionarios y fichas bibliográficas.</p> <p>Se aplicará las siguientes técnicas de procesamiento de datos: Ordenamiento y clasificación; Registro manual; Proceso computarizado con Excel; Proceso computarizado con SPSS.</p>

se relaciona con la ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas en el Perú en los años 2009-2018?	3) Demostrar que el eficiente uso de la gestión del involucramiento de los interesados se relaciona con la mejora de la ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas en el Perú en los años 2009-2018	involucramiento de los interesados se relaciona con la mejora de la ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas en el Perú en los años 2009-2018	Se aplicará las siguientes técnicas de análisis: Análisis documental: Indagación; Conciliación de datos; Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes; comprensión de gráficos
--	---	---	--

IX.2 INSTRUMENTO: ENCUESTA

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO A UTILIZAR

- **INVESTIGACIÓN TITULADA:** “EFICIENTE USO DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE® Y LA MEJORA DE LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN INSTITUCIONES RELIGIOSAS CATÓLICAS EN EL PERÚ AÑOS 2009-2018”
- **INVESTIGADOR:** GINO RENATO PARRAVIDINO JACOBO
- **ENTIDAD ACADÉMICA:** UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
- **NIVEL ACADÉMICO:** MAESTRIA
- **ESPECIALIDAD:** GERENCIA DE PROYECTOS EMPRESARIALES
- **MARGEN DE ERROR ASUMIDO:** 5%
- **NÚMERO DE ENCUESTAS:** 207
- **LUGAR DE APLICACIÓN:** A NIVEL NACIONAL, VÍA INTERNET
- **TEMAS POR EVALUAR:** USO EFICIENTE DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL PMI Y SU RELACIÓN CON LA EJECUCIÓN DE COMUNICACIONES, INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS Y RESPUESTA A RIESGOS
- **TIPO DE PREGUNTAS:** ESCALA DE LIKERT (VALORES 1,2,3,4,5)
- **NÚMERO DE PREGUNTAS:** 10

CUESTIONARIO EMPLEADO

DATOS GENERALES:

1. Institución Ejecutora:
2. Ubicación del Proyecto:
(Departamento)
(Provincia).....
3. Período de ejecución del proyecto (Por favor considere sólo proyectos del 2008 en adelante): Del __/__/200__ al __/__/200__
4. Duración del proyecto: __ meses
5. Costo del proyecto (en US\$): _____

CUESTIONARIO

La escala utilizada es la de Likert, donde la menor puntuación es 1 y la mayor es 5. Para contestar marque con un aspa en la columna que corresponda según considere pertinente.

Por favor considere utilizar la siguiente interpretación de la escala para contestar las preguntas de la encuesta:

1= Muy bajo | Nunca | Completamente en desacuerdo

2= Bajo | Rara vez | En desacuerdo

3= Medio / Neutral | Ocasionalmente | Indiferente

4= Alto | Casi Siempre | De acuerdo

5= Muy Alto | Siempre | Completamente de acuerdo

Variable: Eficiente Uso de las buenas prácticas del PMI®					
Gestión de las comunicaciones con los interesados	Escala				
Grado de coordinación de las actividades de comunicaciones con los interesados	1	2	3	4	5

01	¿Cómo calificaría el grado o nivel de coordinación y comunicación de los avances y problemas del proyecto con los interesados claves (Financieras, Directores de Obra, Beneficiarios, Intermediarios, Evaluadores, Auditores, etc.)?					
Gestión del involucramiento de los interesados		Escala				
Grado de coordinación de actividades de recopilación de retroalimentación de los interesados		1	2	3	4	5
02	¿Hubo retroalimentación (feedback) o se recogieron las opiniones e inquietudes de los interesados claves (Financieras, Directores de Obra, Beneficiarios, Intermediarios, Evaluadores, etc.) respecto al avance y estado del proyecto?					
Gestión de la Respuesta a Riesgos		Escala				
Grado de logro de las actividades de respuesta a riesgos		1	2	3	4	5
03	¿Considera que se realizó un esfuerzo para identificar cómo responder a los riesgos o imprevistos que se pudieran presentar durante la ejecución del proyecto?					
04	¿Se presentaron riesgos o imprevistos durante la ejecución del proyecto?					

05	¿Cómo percibe el grado de impacto que tuvieron los riesgos o imprevistos en el resultado del proyecto?					
Variable: Ejecución de los proyectos						
Resultados del proyecto		Escala				
Grado de logro de los resultados esperados		1	2	3	4	5
06	¿Cómo evaluaría el nivel de logro u éxito de resultados del proyecto?					
07	¿Cuál considera fue el % de cumplimiento de las actividades del proyecto? (1. Menos del 20% 2. Entre 21 al 50% 3. Entre 51 y 80% 4. Cerca del 100% 5. Completado al 100%)	1	2	3	4	5
08	¿Cómo evaluaría el nivel de satisfacción de los beneficiarios del proyecto respecto a los resultados obtenidos?	1	2	3	4	5
Monitoreo de la ejecución		Escala				
Valor Ganado del proyecto						
09	¿Cuál considera que fue el % de diferencia entre la duración original planificada y la duración real del proyecto? (1. Más del 20% 2. Entre 11% y 20% 3. Entre 5% y 10% 4. Entre 2% y 4% 1. Menos del 1% o según lo planificado)	1	2	3	4	5
10	¿Cuál considera que es el % de diferencia entre el costo original presupuestado y el costo	1	2	3	4	5

	final real del proyecto? (1. Más del 20% 2. Entre 11% y 20% 3. Entre 5% y 10% 4. Entre 2% y 4% 1. Menos del 1% o según lo presupuestado)					
--	--	--	--	--	--	--

IX.3 CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DETERMINADA POR EXPERTOS

ALFA DE CRONBACH PARA EL PILOTO DEL INSTRUMENTO (25 ENCUESTAS)

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	25	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	25	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,886	10

FICHAS DE VALIDACIÓN EXPERTOS

FICHA DE VALIDACIÓN

INFORME DE OPINIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombre del informante: VALERA GARCIA JOSE MIGUEL
 1.2 Cargo o institución donde labora: UNIVERSIDAD P. DE HUENLAS (U.P.H.)
 1.3 Nombre del instrumento motivo de la evaluación: Cuestionario
 1.4 Título del proyecto: "Eficiente uso de las buenas prácticas del Project Management Institute® y la mejora de la ejecución de proyectos en instituciones religiosas católicas en el Perú años 2009-2018"
 1.5 Autor del instrumento: Bach. Gino Renato Parravidino Jacobo

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy buena			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	51	56	61	71	76	81	86	91	96		
		5	10	15	20	25	30	35	40	50	55	60	65	75	80	85	90	95	100		
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado													71							
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables														90						
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica													79							
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica													70							
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad														90						
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación															90					
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos															93					
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores														90						

Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy buena			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	51	56	61	71	76	81	86	91	96		
		5	10	15	20	25	30	35	40	50	55	60	65	75	80	85	90	95	100		
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																		86		
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																		85		

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

82.8

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena e) Muy buena

Nombres y Apellidos	Guillermo Tejada	DNI N°:	09399139
Dirección domiciliaria	General Silva 680	Teléfono / Celular	987-563-564
Título Profesional	Ingeniero Industrial		
Grado Académico	Magister en Administración		
Mención	Administración en Negocios		


 Firma
 Lugar y fecha... 05/09/19...

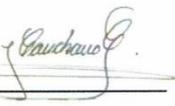
Indicadores	Criterios	Deficiente				Baja				Regular				Buena				Muy buena			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	51	56	61	71	76	81	86	91	96		
		5	10	15	20	25	30	35	40	50	55	60	65	75	80	85	90	95	100		
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																		90		
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																		90		

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

90.6

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Deficiente b) Baja c) Regular d) Buena e) Muy buena

Nombres y Apellidos	Javier Tolentino Canchano Cro	DNI N°:	08405192
Dirección domiciliar	Av. Sucre 880, Magdalena del Mar	Teléfono / Celular	999640643
Título Profesional	Ingeniero de Sistemas		
Grado Académico	Magíster		
Mención	Administración		


 Firma
 Lugar y fecha: Lima, 06 de agosto de 2019.