



**INSTITUTO DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA
UNIDAD DE POSGRADO**

**LA GERENCIA DE PROYECTOS COMO HERRAMIENTA
GERENCIAL Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DE
LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN PRESENTADAS
POR LAS UGEL DE LIMA METROPOLITANA EN LOS AÑOS
2018 - 2019**

**PRESENTADO POR
NANCY ARIELA CÁCERES MONTÁNCHEZ
CARLOS ALBERTO CÁRDENAS VALDIVIA**

**ASESOR
ISAAC ROBERTO ÁNGELES LAZO**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

**LIMA – PERÚ
2022**



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA

SECCIÓN DE POSTGRADO

**“LA GERENCIA DE PROYECTOS COMO HERRAMIENTA GERENCIAL Y SU
INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE
GESTIÓN PRESENTADAS POR LAS UGEL DE LIMA METROPOLITANA EN
LOS AÑOS 2018 - 2019”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN APLICADA

PARA OPTAR POR EL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN PÚBLICA

PRESENTADO POR:

NANCY ARIELA CÁCERES MONTÁNCHEZ

CARLOS ALBERTO CÁRDENAS VALDIVIA

ASESOR:

DR. ISAAC ROBERTO ÁNGELES LAZO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO

LIMA, PERÚ

2023

A mis hijos Pierine y Jorge

**A mis padres Juan y Ruth, a mis hijos Braulio,
Luciano y Leopoldo, a mi amada esposa Karen**

ÍNDICE

DEDICATORIA	1
ÍNDICE	2
ÍNDICE DE TABLAS	9
RESUMEN	11
ABSTRACT	13
REPORTE DE SIMILITUD	14
INTRODUCCIÓN	16
Descripción de la realidad problemática	16
Formulación del problema	20
Objetivos de la investigación	20
Objetivo principal	21
Objetivos Secundarios	21
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	24
1.1. Antecedentes de la investigación	24
1.1.1. Antecedentes Internacionales	24
1.1.2. Antecedentes Nacionales	30
1.2. Bases teóricas	35
1.2.1. Proyecto	35

1.2.2.	Tipos de proyecto	36
1.2.3.	Gerencia de Proyectos	37
1.2.4.	Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos	39
1.2.5.	Entorno en el que operan los proyectos	42
1.2.6.	El rol del director del proyecto y sus competencias	44
1.2.7.	Áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos.	51
1.2.7.1.	Gestión de la Integración	51
1.2.7.2.	Gestión del Alcance	55
1.2.7.3.	Gestión del Cronograma	57
1.2.7.4.	Gestión de Costos	60
1.2.7.5.	Gestión de la Calidad	61
1.2.7.6.	Gestión de los Recursos	63
1.2.7.7.	Gestión de la Comunicación	65
1.2.7.8.	Gestión de Riesgos	68
1.2.7.9.	Gestión de las Adquisiciones	70
1.2.7.10.	Gestión de los Interesados	72
1.2.8.	El Cuerpo de Gerentes Públicos	75
1.2.8.1.	El concurso de buenas prácticas de SERVIR	77
1.2.9.	Modelo de Gestión del Grupo de Directivos Públicos	83

1.3. Definición de Términos Básicos	84
CAPÍTULO II: PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	86
2.1. Operacionalización de variables	87
2.2. Variable Independiente	89
2.2.1. Definición Conceptual	89
2.2.2. Definición operacional	89
2.3. Variable dependiente:	90
2.3.1. Definición Conceptual	90
2.3.2. Definición operacional	91
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	92
3.1. Diseño metodológico	92
3.1.1. Discusión de los fundamentos	95
3.1.2. Precisión de las preguntas de sistematización	95
3.1.3. Diseño de la sistematización	99
3.1.4. Recuperación de las experiencias	103
3.1.5. Análisis de las buenas prácticas	104
3.1.6. Interpretación de buenas prácticas	104
3.2. Diseño Muestral	104
3.3. Técnicas de recolección de datos	108

3.4. Aspectos éticos	108
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR	110
4.1. Hacia el logro de la permanencia estudiantil en las I.E mediante el uso de código QR	111
4.1.1. Reseña	111
4.1.2. Gestión de la Integración	114
4.1.3. Gestión del Alcance	122
4.1.4. Gestión del Cronograma	128
4.1.5. Gestión de la Calidad	132
4.1.6. Gestión de los Recursos	135
4.1.7. Gestión de las Comunicaciones	146
4.1.8. Gestión de los Riesgos	150
4.1.9. Gestión de los Interesados	160
4.2. Con mi docente presente	165
4.2.1. Reseña	165
4.2.2. Gestión de la integración	168
4.2.3. Gestión del Alcance	172
4.2.4. Gestión del Cronograma	180
4.2.5. Gestión de la Calidad	181
4.2.6. Gestión de los Recursos	183

4.2.7. Gestión de las comunicaciones	187
4.2.8. Gestión de los Riesgos	189
4.2.9. Gestión de los Interesados	193
4.3. Supervisión de la Gestión de Recursos Propios	195
4.3.1. Reseña	195
4.3.2. Gestión de la Integración	200
4.3.3. Gestión del Alcance	204
4.3.4. Gestión del Cronograma	208
4.3.5. Gestión de la Calidad	213
4.3.6. Gestión de los Recursos	214
4.3.7. Gestión de las Comunicaciones	218
4.3.8. Gestión de los Riesgos	220
4.3.9. Gestión de los Interesados	223
4.4. “ESCALARAP” – (Escalafón Rápido) Eficiencia en el tiempo de emisión de Informes Escalafonarios en 30 minutos	226
4.4.1. Reseña	226
4.4.2. Gestión de la Integración	229
4.4.3. Gestión del Alcance	231
4.4.4. Gestión del Cronograma del Proyecto	235
4.4.5. Gestión de la Calidad del Proyecto	237

4.4.6. Gestión de los Recursos del Proyecto	238
4.4.7. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	242
4.4.8. Gestión de los Riesgos del Proyecto	243
4.4.9. Gestión de los Interesados del Proyecto	245
4.5. Conclusión de las sistematizaciones	246
4.5.1. Gestión de la Integración	246
4.5.2. Gestión del Alcance	248
4.5.3. Gestión del Cronograma	251
4.5.4. Gestión de la Calidad del Proyecto	254
4.5.5. Gestión de los Recursos	255
4.5.6. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	258
4.5.7. Gestión de los Riesgos del Proyecto	259
4.5.8. Gestión de los Interesados	261
4.6. Resultados	263
4.7. Propuesta de Valor	266
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	270
CONCLUSIONES	273
RECOMENDACIONES	275
BIBLIOGRAFÍA CITADA	277

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	284
ANEXOS	290

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Análisis comparativo de las características generales de PMBOK y PRINCE2	18
Tabla 2	Competencias e indicadores conductuales OR y TE	37
Tabla 3	Procesos de la Gestión de la Integración	43
Tabla 4	Procesos de la Gestión del Alcance	46
Tabla 5	Procesos de la Gestión del Cronograma	48
Tabla 6	Procesos de la Gestión de la Calidad	51
Tabla 7	Procesos de la Gestión de los Recursos	53
Tabla 8	Procesos de la Gestión de las Comunicaciones	55
Tabla 9	Procesos de la Gestión de los Riesgos	56
Tabla 10	Procesos de la Gestión de los Interesados	62
Tabla 11	Total de buenas prácticas del Concurso de Buenas Prácticas de Gestión presentadas por Gerentes Públicos por año	66
Tabla 12	Operacionalización de variables de la investigación	73
Tabla 13	Hoja de ruta de sistematización	87
Tabla 14	Resultado de buenas prácticas presentadas por las	90

UGEL de Lima Metropolitana

Tabla 15	Buenas Prácticas Ganadoras de las UGEL de Lima Metropolitana en los años 2018 - 2019	92
Tabla 16	Cronograma Sub Fase Administrativa - Buena Práctica UGEL 03	112
Tabla 17	Cronograma Sub Fase Técnica - Buena Práctica UGEL 03	113

RESUMEN

El trabajo de investigación aplicada tiene por objetivo determinar cómo incide la gerencia de proyectos como herramienta gerencial en los resultados de las buenas prácticas de gestión implementadas en las UGEL de Lima Metropolitana y presentadas al Concurso de buenas prácticas de gerentes públicos de Servir durante los años 2018 y 2019. La investigación es de nivel descriptivo y explicativo; el método y diseño es descriptivo y análisis síntesis, utilizando como técnica de recojo de información la sistematización de experiencias. La población son todas las buenas prácticas de las UGEL de Lima Metropolitana que resultaron ganadoras en los Concursos de buenas prácticas de Servir durante los años 2018 y 2019. Los resultados determinan que la gerencia de proyectos como herramienta gerencial, y sus áreas de conocimiento: Gestión de la Integración, Gestión del Alcance, Gestión del Cronograma, Gestión de la Calidad, Gestión de los Recursos, Gestión de las Comunicaciones, Gestión de los Riesgos y, Gestión de los Interesados, inciden positivamente en los resultados de las buenas prácticas de gestión implementadas en las UGEL de Lima Metropolitana y presentadas al Concurso de buenas prácticas de gerentes públicos de Servir durante los años 2018 y 2019. Como propuesta de valor se describen prácticas para cada área de conocimiento aplicables para los directivos públicos que

aportan a la profesionalización del segmento directivo y complementan la labor del ente rector de los recursos humanos del Estado Peruano.

PALABRAS CLAVE: Gerentes Públicos, Gerencia Pública, Dirección Pública, Gerencia de Proyectos, Buenas Prácticas de Gestión Pública

ABSTRACT

The aim of the applied research is to determine how project management as a managerial tool influences the outcomes of the good management practices implemented in the UGELs (Educational Management Units) of Lima Metropolitana, and presented in the *Concurso de buenas prácticas* for public managers by Servir during the years 2018 and 2019. The research is of descriptive and explanatory nature; the method and design are descriptive and analysis synthesis, using the technique of information collection through experience systematization. The population includes all the good practices from the UGELs of *Lima Metropolitana* that were winners in the Servir *Concurso de buenas prácticas* during the years 2018 and 2019. The results indicate that project management as a managerial tool, along with its areas of knowledge: Integration Management, Scope Management, Schedule Management, Quality Management, Resource Management, Communications Management, Risk Management, and Stakeholder Management, have a positive impact on the outcomes of the management best practices implemented in the UGELs of *Lima Metropolitana*, as presented in the *Concurso de buenas prácticas* for public managers by Servir during the years 2018 and 2019. As a value proposition, practices for each area of knowledge are described, which are applicable to public officials and contribute to the professionalization of the managerial segment, complementing the work of the governing body of human resources for the Peruvian State.

KEYWORDS: Public Managers, Public Management, Project Management, Best
Public Management Practices

REPORTE DE SIMILITUD

PAPER NAME	AUTHOR
Investigaci%C3%B3n 28.11.2023 .docx	CARLOS ALBERTO CARDENAS VALDIVIA
<hr/>	
WORD COUNT	CHARACTER COUNT
56783 Words	307538 Characters
PAGE COUNT	FILE SIZE
292 Pages	314.8KB
SUBMISSION DATE	REPORT DATE
Jan 26, 2024 12:50 PM GMT-5	Jan 26, 2024 12:56 PM GMT-5
<hr/>	

● 15% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 9% Internet database
- 8% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 11% Submitted Works database

● Excluded from Similarity Report

- Bibliographic material
- Quoted material

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación aplicada estudia la gestión desarrollada por un grupo de gerentes públicos de SERVIR asignados a las Unidades de Gestión Educativa Local de Lima Metropolitana (UGEL). Para este grupo de profesionales, la gestión desarrollada en estas instituciones les ha valido el reconocimiento en el Concurso de Buenas Prácticas de Gestión presentadas por Gerentes Públicos desarrollados durante los años 2018 y 2019, evento que organiza SERVIR anualmente.

Descripción de la realidad problemática

El Estado Peruano desde hace algunas décadas ha incrementado sus índices económicos, dejando de ser considerado allá por los años 90 como un país pobre para ser considerado, actualmente, un país de renta media. Sin embargo, este crecimiento económico no ha seguido la misma curva durante los últimos años. Estudios abordados por (CEPLAN, 2019) consideran que la calidad de las instituciones del Estado es una condición necesaria, aunque no determinante, para mantener un incremento sostenido de productividad, situación que a su vez genera un efecto positivo en la economía, dado que la productividad es motor de crecimiento económico a largo plazo.

Desde la dación de la Ley N° 27658 “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado” en el año 2002, el Estado Peruano se encuentra en proceso de modernización con la finalidad de *“obtener mayores niveles de eficiencia en el aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de recursos públicos”*. (Ley N° 27658)

Sin embargo, existe evidencia que señala que aún no se han logrado los niveles de eficacia y eficiencia planteados por la Ley, constituyendo ésta, una realidad problemática: El Índice de Estados Frágiles, una clasificación anual de 178 países, clasifica al Perú como en “Advertencia” (The Fund For Peace, 2020). El Reporte de Eficacia del Gasto Público 2021 (Comex, 2022) , señala que el presupuesto del Gobierno Nacional, gobiernos regionales y gobiernos locales se viene incrementando año a año y, a pesar de que la capacidad de gasto en el 2021 mejoró respecto a años previos, existe una considerable brecha en el gasto. Asimismo, los medios de comunicación señalan reiterativamente la falta de eficacia y eficiencia del Estado con notas de prensa como la siguiente: *“Hay 14 de 20 proyectos del sector agrario y de riesgo con un avance de menos de 25%... Aunque la ejecución usualmente se concentra en el último trimestre del año, existe la necesidad de que la inversión pública se dinamice, sobre todo en un sector que el Gobierno ha tomado como estandarte...”*. (Gestión, Lunes 9 de mayo 2022).

A pesar de los resultados y percepción negativa, el proceso de modernización de la gestión pública está en marcha. En ese sentido, luego de la dación de la referida Ley, siguieron un conjunto de leyes y decretos con la finalidad de brindar el marco regulatorio y las condiciones necesarias para la modernización de la gestión pública: La Ley de Bases de la Descentralización, la Ley de Demarcación y Organización Territorial, la Ley del Código de Ética de la Función Pública, la Ley de la Mancomunidad Municipal, la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y el Decreto Supremo N° 103-2022-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, entre otros.

En este camino hacia la modernización es preciso traer a colación un hito importante. El año 2008, con motivo de brindar mayor celeridad a la incorporación de capacidades gerenciales en las instituciones públicas, se crea el Cuerpo de Gerentes Públicos (CGP). Este cuerpo gerencial incorpora profesionales altamente capacitados – gerentes públicos – para ser asignados a instituciones públicas que los requieran. El organismo técnico especializado del Estado a cargo de la gestión del CGP es la Autoridad Nacional del Servicio Civil – Servir.

Como parte de sus actividades, en lo relacionado a la gestión del CGP, Servir promueve buenas prácticas de gestión que son recogidas y reconocidas en un concurso anual que organiza desde el año 2013. (Moscoso, 2015)

En el caminar de la gestión del CGP, un grupo de gerentes públicos de Servir han sido incorporados a las unidades de gestión educativa local (UGEL) de Lima Metropolitana, en las cuales Servir ha identificado y reconocido buenas prácticas gerenciales relacionadas a gestión educacional y a la gestión interna de las UGEL. Entre estas mejoras recogemos aquellas que fueron presentadas al Concurso de Buenas Prácticas de Servir entre los años 2018 y 2019: Mejora de la contratación docente, Mejora de los índices de permanencia estudiantil, simplificación y reducción de tiempo para la entrega de informes escalafonarios a docentes, y mejora en la supervisión de recursos propios de las instituciones educativas de la correspondiente jurisdicción. Estas mejoras se dan en las UGEL 01, UGEL 03, UGEL 04 y UGEL 07, impactando positivamente en el proceso estudiantil de las instituciones educativas de sus correspondientes distritos: San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, Villa el Salvador, Lurín, Pachacamac, San Bartolo, Punta Negra, Punta Hermosa, Chilca, Pucusana, Breña, La Victoria, Lince, San Isidro, Lima Cercado, Jesús María, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Puente Piedra, Santa Rosa, Ancón, Carabayllo, Comas

Es decir que, a pesar de la falta de eficacia y eficiencia de las instituciones públicas en general, los resultados recogidos por el Concurso de Buenas Prácticas de Gestión presentadas por Gerentes Públicos de Servir son indicador de la existencia de acciones particulares de gestión pública que deben ser

recogidas y entendidas a fin de generar el aprendizaje y retroalimentación en el camino hacia la modernización del Estado.

Entender las prácticas gerenciales aplicadas por estos profesionales y sus equipos de trabajo con las cuales han logrado obtener resultados eficaces y eficientes en los proyectos de gestión emprendidos en estas UGEL de Lima Metropolitana durante los años 2018 - 2019, representa una fuente de conocimiento que ha sido investigada por quienes suscriben el presente trabajo de investigación a fin de retroalimentar la ruta que sigue actualmente el Estado Peruano hacia la modernización.

Formulación del problema

Entender cuáles han sido las prácticas gerenciales aplicadas por los gerentes públicos asignados a las UGEL de Lima Metropolitana para lograr resultados eficaces y eficientes en los proyectos de gestión emprendidos y presentados al Concurso de Buenas Prácticas de Gestión presentadas por Gerentes Públicos de Servir durante los años 2018 - 2019.

Objetivos de la investigación

En base al marco teórico se considera que las prácticas gerenciales se enmarcan en la gestión de proyectos debido a: Primero, que las buenas prácticas presentadas por los gerentes públicos coinciden con tres áreas de gestión que

caracterizan a un proyecto, alcance, tiempo y costo, puesto que, estas tres áreas se encuentran plasmadas para cada una de las buenas prácticas en las correspondientes Fichas de postulación. Segundo, las acciones desarrolladas por las buenas prácticas persiguen un bien o servicio particular para la institución en la que se desarrollan, las UGEL; es justamente el sentido innovador de cada buena práctica, expresado en los criterios de iniciativa y creatividad, requisitos para lograr el reconocimiento en el Concurso. Así, cumpliendo ambos criterios, identificamos como proyectos a las buenas prácticas presentadas por gerentes públicos y en base ello se plantean los objetivos de la investigación:

Objetivo principal

Determinar cómo incide la gerencia de proyectos como herramienta gerencial en los resultados de las buenas prácticas de gestión implementadas en las UGEL de Lima Metropolitana durante los años 2018 y 2019.

Objetivos Secundarios

Los objetivos secundarios consideran que los resultados de gestión deben estar ligados a áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos. Estas áreas de conocimiento son tomadas del *Project Management Institute* (PMI por sus siglas en inglés) debido a su carácter descriptivo. Estas áreas de conocimiento gerencial son diez (10), sin embargo, el sector público ya tiene dos (2) de esas diez (10) áreas de conocimiento alineadas a sistemas administrativos: Gestión de Costos,

Gestión de Adquisiciones. Por ello consideramos que sobre esas dos (2) áreas de conocimiento el directivo público no tiene marco de actuación discrecional, es decir, puede hacer muy poco al respecto, solo debe seguir la normativa vigente por los sistemas administrativos correspondientes. En vista de ello, descartamos esas dos (2) áreas de conocimiento y sólo consideramos las ocho (8) restantes para la investigación. Con ello planteamos los objetivos secundarios de la investigación relacionado a estas ocho (8) áreas de conocimiento gerencial:

- Determinar cómo inciden la gestión de la integración de la gerencia de proyectos en los resultados de las buenas prácticas de gestión implementadas en las UGEL de Lima Metropolitana durante los años 2018 y 2019.
- Determinar cómo inciden la gestión del alcance de la gerencia de proyectos en los resultados de las buenas prácticas de gestión implementadas en las UGEL de Lima Metropolitana durante los años 2018 y 2019.
- Determinar cómo inciden la gestión del cronograma de la gerencia de proyectos en los resultados de las buenas prácticas de gestión implementadas en las UGEL de Lima Metropolitana durante los años 2018 y 2019.
- Determinar cómo inciden la gestión de la calidad de la gerencia de proyectos en los resultados de las buenas prácticas de gestión

implementadas en las UGEL de Lima Metropolitana durante los años 2018 y 2019.

- Determinar cómo inciden la gestión de los recursos de la gerencia de proyectos en los resultados de las buenas prácticas de gestión implementadas en las UGEL de Lima Metropolitana durante los años 2018 y 2019.
- Determinar cómo inciden la gestión de las comunicaciones de la gerencia de proyectos en los resultados de las buenas prácticas de gestión implementadas en las UGEL de Lima Metropolitana durante los años 2018 y 2019.
- Determinar cómo inciden la gestión de los riesgos de la gerencia de proyectos en los resultados de las buenas prácticas de gestión implementadas en las UGEL de Lima Metropolitana durante los años 2018 y 2019.
- Determinar cómo inciden la gestión de los interesados de la gerencia de proyectos en los resultados de las buenas prácticas de gestión implementadas en las UGEL de Lima Metropolitana durante los años 2018 y 2019.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la investigación

1.1.1. Antecedentes Internacionales

Castro, Carlos & Inostroza, José. (enero de 2014). Universidad de Chile. Centro de sistemas públicos. N°9 Serie *Sistemas Públicos. Altos Directivos Públicos: ¿Qué hacen con su tiempo?*

Esta publicación está basada en la Tesis “Prácticas directivas y competencias de los Altos Directivos Públicos para una gestión efectiva en el Estado de Chile”. Estudia las prácticas directivas de la Alta Dirección Pública de Chile, símil a lo que significa el Cuerpo de Gerentes Públicos en Perú. Entre las preguntas que busca responder se tiene: ¿qué es lo que hace que un directivo público chileno sea efectivo?, y a partir de ella se generan cinco (5) preguntas secundarias, ¿Cuánto tiempo trabajan?, ¿en qué usan operativamente su tiempo?, ¿en qué usan sustantivamente su tiempo?, ¿qué competencias tienen? y, ¿qué motiva a los directivos a hacer su trabajo?

Es importante para nuestra investigación resaltar lo señalado por los autores:

“(...) entre las múltiples condiciones que se necesita para lograr un desarrollo-país está tener un mejor Estado, para ello se requieren

mejores Directivos Públicos. Por esto necesitamos investigar y generar conocimientos que sustenten seriamente las recomendaciones de mejoras". (Castro & Inostroza, 2014, 4)

La investigación revela, dentro del quehacer directivo, que el mayor porcentaje de tiempo utilizado se concentra en tres tipos de acciones. i) Delegación y distribución de tareas, funciones y trabajo cotidiano; ii) gestionar presupuesto; iii) gestión de prensa y vocería. Éstas tres áreas del quehacer sustantivo del directivo coinciden con procesos recomendados en las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos: Dirigir el equipo de la Gestión de los Recursos; Gestión del presupuesto como área de conocimiento, y; el último relacionado a dos áreas de conocimiento, la Gestión de los interesados y la Gestión de las comunicaciones. De esta manera, esta publicación nos da indicios sobre los procesos del gerenciamiento de proyectos que en mayor medida pueden estar presentes en la práctica gerencial del sector público.

Asimismo, esta investigación redunda en nuestra finalidad, ya que está dirigida a la generación de conocimiento para el desarrollo de la dirección pública; así, nos permite ahondar en el quehacer directivo referido a la gerencia de proyectos.

**Valdivia Vera, P. H., & Panchi Herrera, E. F., & Porto Restrepo, S. C. (2015).
*Desarrollo de un plan de trabajo para la creación del sistema de gestión de***

salud y seguridad ocupacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa bajo el enfoque del PMBOK. [Tesis de Posgrado]. Universidad Viña del Mar.

Este trabajo desarrollado sobre la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa, entidad con cierta complejidad ya que administra seis (6) programas sociales y seis (6) programas productivos, plantea una ruta para implementar un sistema de gestión para la seguridad y salud en el trabajo haciendo uso de prácticas de gerencia de proyectos. El trabajo realiza un análisis en el que superponen las etapas propuestas por la norma OHSAS 18001, Directrices sobre Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo para implementar el sistema de gestión, con las etapas de la gerencia de proyectos: Inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre, etapas dadas por el *Project Management Institute* (PMI). Este trabajo nos confirma la validez de aplicar la gerencia de proyectos, y en particular las prácticas recomendadas por el PMI como columna vertebral de gestión para la implementación de, en este caso, un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en una entidad pública.

Fernandez, Kenia & Garrido, Ariannys & Ramirez, Yosvani & Perdomo, Isamira. (2015). PMBOK y PRINCE2, similitudes y diferencias. Revista Científica, 23. 111 - 123.

El estudio realiza un análisis comparativo entre metodologías más utilizadas para la gestión de proyectos: i) Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK) del PMI; y, ii) Método para Proyectos en Entornos Controlados (PRINCE2). El análisis de las metodologías considera cuatro elementos teóricos: El propósito, el origen, la evolución, la estructura y su aplicación; asimismo, el análisis se da en función de características generales, estructura y procesos de cada metodología.

Respecto al propósito, el estudio señala que la guía del PMBOK - guía utilizada para la presente investigación - brinda conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas aplicables para la gestión de cualquier tipo de proyectos con la finalidad de incrementar la probabilidad de éxito. Es importante señalar el carácter descriptivo de la guía PMBOK que brinda buenas prácticas en gestión de proyectos que deben ser aplicadas y adecuadas en función de las necesidades y características de la organización, sin embargo no precisa cómo deben aplicarse. En el caso de PRINCE2, se tiene un método estructurado, con una secuencia de pasos que debe ser aplicada de manera obligatoria. Esta secuencia representa el carácter prescriptivo de PRINCE2.

Tabla 1. *Análisis comparativo de las características generales de PMBOK y PRINCE2*

PMBOK**PRINCE2**

Colección de buenas prácticas para la gestión de proyectos

Método de gestión de proyectos

No prescriptivo – Descriptivo

Prescriptivo

Impulsado por los requisitos del cliente

Impulsado por el caso de negocio

Cada tema se puede consultar aisladamente del resto.

Un conjunto integrado de procesos y componentes (no son elementos aislados que se pueden aplicar de forma independiente).

Orientado a los gerentes de proyectos.

Cubre los roles de la gestión de proyectos, definiendo los roles y sus responsabilidades.

Cubre las competencias
interpersonales.

No cubre las competencias
interpersonales.

Tiene dos niveles de certificación
CAMP, PMP

Tiene tres niveles de certificación:
Foundation, Practitioner, Professional.

Incluye la gestión por fases.

Se divide el proyecto en una serie de
fases que facilita su planificación,
asignación, tareas, supervisión y
Control.

Fuente: (Fernandez & Garrido & Ramirez & Perdomo,2015)

Elaboración: Propia

Para el presente estudio es importante subrayar la diferencia en el propósito que persiguen ambas metodologías. Las buenas prácticas de gestión desarrolladas en las UGEL de Lima Metropolitana no evidencian la aplicación de un método o metodología estándar para la gestión de proyectos, en cambio, utilizan prácticas gerenciales que han dado resultados positivos y que han sido aplicadas según la

necesidad y características propias de la organización y de cada gestor. Es por ello que para el presente estudio se utiliza la guía del PMBOK por su carácter descriptivo y por su orientación gerencial que, en ese sentido, nos permite identificar a través de la gestión desarrollada por los gerentes públicos, las acciones asociadas a las buenas prácticas de la guía del PMBOK a fin de determinar su incidencia y con ello comprender y conocer las prácticas de éxito.

1.1.2. Antecedentes Nacionales

Surco, K. (2018). *Diseño de una metodología de gestión de proyectos basada en las buenas prácticas del Project Management Institute para mejorar la efectividad de la gestión en una entidad pública. (Tesis de Grado). Universidad Nacional de Ingeniería.*

Se desarrolla una investigación que propone una metodología de gestión de proyectos para la mejora de efectividad en entidades públicas relacionadas al transporte fluvial. En el análisis de la problemática se identifica, haciendo uso del diagrama de ishikawa y pareto, la baja efectividad en la gerencia de proyectos de la entidad pública. Para el diseño metodológico se definen procesos que deben estandarizarse en la gestión de proyectos de inversión. Los procesos se definen en base a las buenas prácticas de la guía del PMBOK. Luego de la aplicación de la metodología propuesta se evidencia una disminución en el número de reprocesos normalmente observados en ciertas actividades, asimismo, esta

disminución de reproceso conlleva a la disminución de tiempos en la gestión total de proyectos de inversión pública.

**Sosa, P., & Esparch, N., & Sánchez, M. E., & Pedraglio, D., & Ruiz, M., (2016).
IEP, *Desde adentro: casos prácticos de gestión en el estado peruano***

Este estudio es una compilación de casos de gestión pública con una mirada desde adentro, desde la perspectiva de sus gestores. Los casos muestran las estrategias utilizadas para el logro de resultados además de la gestión realizada. Durante los relatos se evidencia la importancia del involucramiento de los funcionarios de más alto nivel para cada proyecto; asimismo, las comunicaciones realizadas y la identificación de los riesgos son parte del análisis previo para la definición de estrategias. El mismo estudio propone el liderazgo de los funcionarios como una condición necesaria para la materialización eficiente de los planes de implementación de políticas.

El estudio brinda a la presente investigación experiencias de gestión en las cuales se pueden identificar áreas de conocimiento propias de la disciplina de la gerencia de proyectos: i) gestión de los interesados, ii) gestión de las comunicaciones y, iii) gestión de riesgos. Sin embargo, en los casos de estudio, estas áreas de conocimiento como tales, no han sido abordadas como prácticas gerenciales. Es ahí donde se hace relevante, a fin de generar conocimiento estructurado y prescriptivo, por lo tanto replicable, el identificar prácticas gerenciales concretas.

Este estudio, nos da luces sobre cómo se vienen aplicando prácticas relacionadas con las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos.

Chauca Trauco, Leslie Del Pilar & García Valdivia, Heber Halter & Martínez Ghiggo, Carlos Renato. (2017). *Más allá del proceso de implementación: Un estudio sobre los factores críticos que rodean la implementación de gestión por competencias en organizaciones públicas del Perú*. [Tesis de Licenciatura]. Pontificia Universidad Católica del Perú.

El estudio analiza los factores críticos para implementar la gestión por competencias en entidades del Estado Peruano. Para el análisis, se elaboraron ejes temáticos en base a teoría fundada y a conocimiento de expertos con experiencia en la implementación de la gestión por competencias. Los factores críticos identificados se clasifican en cuatro cuadrantes, i) determinante-dificultador, ii) determinante-facilitador, iii) no determinante-dificultador, y iv) no determinante-facilitador. La investigación muestra que existen factores propios de la organización que influyen en la implementación de la gestión por competencias. Esto nos da luces acerca de factores que facilitan o dificultan la implementación de iniciativas en una entidad, y entendiendo que estas iniciativas - proyectos - se implementan haciendo gestión, la investigación refuerza la pregunta eje que es conocer cómo inciden la gerencia de proyectos en escenarios que facilitan o dificultan la implementación de estrategias o políticas institucionales. Asimismo, nos brinda un mejor contexto

para identificar, durante el estudio, escenarios desde los cuales analizar la gestión de proyectos.

Palomino Salazar, E. (2019). *Gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018*. [Tesis de Posgrado]. Universidad Cesar Vallejo.

La investigación tuvo como objetivo describir la situación de la gestión de proyectos en el Banco de la Nación durante el año 2018 en Lima; para ello se desarrolló un cuestionario que recaba información relacionada a las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos brindadas por el PMI. Este cuestionario fue aplicado a cincuenta y seis (56) funcionarios. La investigación concluye que la gestión de proyectos alcanza un nivel regular de aplicación 62.5%, Esto significa que el Banco de la Nación en su gestión cumple moderadamente con la mayoría de las recomendaciones del PMI – en lo que a gerencia de proyectos se refiere; asimismo concluye que las áreas de conocimiento tiempo, costo, riesgos e integridad son consideradas variables clave para el éxito de un proyecto. La investigación aporta el presente estudio como antecedente en el que se relaciona las buenas prácticas de gerencia de proyectos con la gestión del sector público, resaltando la importancia de la gestión de proyectos para la culminación de acciones programadas y objetivos estratégicos en la institución; segundo, que toma como marco teórico las buenas prácticas en gerencia de proyectos que brinda PMI a través del PMBOK; y, finalmente, sus conclusiones nos sirve de

insumo para el análisis sobre las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos que pueden ser consideradas como claves para obtener resultados: tiempo, costo, riesgos e integridad; conclusión que más adelante será contrastada con los resultados obtenidos en la presente investigación.

Aranibar Pilares, J. (2019). *Diseño de estrategias para el control de costos y tiempo en proyectos viales de la Región del Cusco bajo la metodología del PMBOK*. [Tesis de Postgrado]. Universidad Nacional de San Agustín.

La investigación plantea una hipótesis: aplicar las estrategias propuestas bajo las buenas prácticas en gerencia de proyectos del PMI permiten un eficiente control de los costos y tiempo de los proyectos viales de la Región Cusco. Para resolver la hipótesis, revisa los planteamientos teóricos de un adecuado control de costos y tiempos según las prácticas recomendadas por el PMI. Asimismo, aplicando la técnica de análisis documental y la técnica de observación de campo, dicha investigación, recoge resultados de diez (10) proyectos viales desarrollados en la Región Cusco durante los últimos diez años. La investigación concluye que: i) existe desviación en costo y tiempo entre lo programado y ejecutado en los diez proyectos viales revisados; y ii) la implementación de estrategias basadas en las recomendaciones del PMI y sus estándares permitirá que las obras viales ejecutadas cumplan con los requisitos planteados. Esta investigación resalta las áreas de conocimiento costo y tiempo del PMI como áreas de conocimiento importantes para lograr los resultados planteados en proyectos viales, brindando

a nuestra investigación una importante referencia de áreas de conocimiento consideradas importantes para el logro de resultados, no obstante, éstas deberán ser contrastadas con los resultados de nuestra investigación. Asimismo, nos brinda insumos para el desarrollo de guías de entrevista con su propuesta planteada “estrategias para el control de costos y tiempo de proyectos viales”.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. Proyecto

Como proyecto se considera cualquier conjunto de actividades que se desarrollen en un tiempo limitado y que tengan como objetivo brindar un servicio o bien exclusivo, es decir único. Son ejemplos de proyectos desde la construcción de un puente, la publicación de un libro, la organización y ejecución de un congreso, la implementación de una nueva plataforma informática, la certificación de un proceso interno con una ISO, la implementación de un nuevo servicio, la mejora de un servicio, el desarrollo de actividades con fines de bienestar social en la organización, un proceso de selección para incorporar un conjunto de profesionales, etc.

Debe distinguirse, a fin de evitar posibles confusiones, la metodología que se sigue para la ejecución del proyecto de las prácticas gerenciales para la gestión del proyecto. Por ejemplo, si se quiere implementar un proyecto para reducir el tiempo que le toma a un proceso de la organización brindar un servicio al

ciudadano; entonces, en este caso se tiene un amplio abanico de metodologías para mejora de procesos tales como: Lean Six Sigma, DMAIC, Diagrama de Ishikawa, Design Thinking, entre otras. Sea cual sea la metodología utilizada, el resultado debe ser el proceso mejorado con reducción de tiempo en la entrega del servicio; a pesar de la metodología utilizada, la gestión del proyecto será la misma y corresponderá a las actividades que permitan coordinar, definir plazos, hacer seguimiento, involucrar a los stakeholder necesarios, identificar y gestionar riesgos, comunicar los avances, liderar al equipo, contratar los servicios necesarios, pagar a los proveedores, hacer seguimiento al presupuesto asignado. En otras palabras, hacer que las cosas sucedan.

1.2.2. Tipos de proyecto

(Dennis Lock, 2007) clasifica los proyectos en: 1) Proyectos de ingeniería civil, construcción, petroquímica, minería y cantera. Estos proyectos según señala el autor están expuestos a riesgos especiales y problemas de organización. Requieren de una alta inversión para su ejecución por lo que las finanzas es una piedra angular para su efectividad, asimismo intervienen comunidades que requieren de comunicación constante. En la gestión pública este tipo de proyectos están relacionados al cierre de brechas de infraestructura, por lo que estos proyectos pasan por los procedimientos normados por el Sistema Nacional de Inversión Pública. 2) Proyectos de manufactura. Relacionados a la producción de piezas electrónicas, mecánicas o de *hardware*. Existen instituciones públicas que

entregan bienes relacionados a este tipo de proyectos como el RENIEC que cuenta con una línea de procesamiento para la generación, actualización y entrega de los Documentos Nacionales de Identidad así como para la actualización y emisión de constancias de Registros Civiles. 3) Proyectos informáticos y proyectos asociados a cambios de gestión. En estos casos la mayor dificultad pasa por el desarrollo mismo de un sistema informático, nuevo proceso o certificación. Su dificultad está relacionada a romper el *status quo* organizacional. En el caso de la gestión pública se pueden identificar este tipo proyectos cuando se requieren implementar mejoras institucionales, o implementar lineamientos de entes rectores, poner en marcha nuevos servicios, etc. Son ejemplo de estos proyectos el Tránsito a la Nueva Ley del Servicio Civil, la implementación de una Mesa de Partes Virtual, la certificación ISO de una línea de proceso, etc. 4) Proyectos con propósito científico. Son proyectos dirigidos hacia la investigación. Su mayor reto es afrontar la incertidumbre del resultado esperado. Este tipo de proyectos requieren de metodologías ágiles e incrementales debido al nivel de incertidumbre bajo el cual se manejan.

1.2.3. Gerencia de Proyectos

Según el (PMI, 2017), la gerencia de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo.

La gerencia de proyectos tiene sus inicios alrededor del año 1917 con la invención del Diagrama de Gantt. Esta herramienta está diseñada para estimar y controlar el tiempo por el que deben transcurrir las actividades y recursos de un proyecto. Luego por los años 1957 se inventa el método de camino crítico CPM con la finalidad de identificar la ruta crítica dentro de las actividades que se siguen para la realización de un proyecto, este camino crítico a su vez constituye una forma de identificar riesgos. En los años 60 se crean dos organizaciones destinadas al desarrollo de la gestión de proyectos como disciplina administrativa, la *International Project Management Association* IPMA y el *Project Management Institute* PMI. En los años 80, el PMI lanza la primera versión de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos PMBOK (por sus siglas en inglés), en la misma década UK desarrolla PRINCE, otra guía para la gestión de proyectos emitida por el Gobierno de Inglaterra. En el año 1996 el PMBOK se convierte en norma ANSI y IEEE con lo cual logra un mayor reconocimiento y posicionamiento como guía en buenas prácticas de gestión de proyectos. En el año 2003 la ISO crea la norma 10006 Gestión de la Calidad en Proyectos. En el 2009 se emite la norma ISO 31000 para la Gestión de Riesgos y en el año 2013 se genera la norma ISO 21500, Directrices para la Dirección y Gestión de Proyectos.

1.2.4. Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos

La guía de fundamentos para la dirección de proyectos del PMI, más conocida como Guía del PMBOK, es un compendio de prácticas aplicables a diferentes tipos de proyectos. Estas prácticas son generadas bajo el consenso de profesionales expertos en la materia, de la mano bajo del PMI.

Sobre la guía y las prácticas de gerencia de proyectos, es relevante, para el presente estudio, resaltar su carácter “descriptivo” (Fernández y Garrido y Ramírez y Perdomo, 2015). Esto implica que las prácticas dadas por la guía son generales, es decir, a pesar de que precisan el qué debe hacerse, no precisan el cómo debe hacerse. En ese sentido, (PMI, 2017) señala que el gestor debe “adecuar” las prácticas recomendadas según su realidad, cultura y proyecto.

La Guía del PMBOK se estructura en áreas de conocimiento, que son una agrupación de prácticas con temáticas similares. A su vez, cada área de conocimiento se subdivide en procesos. Tanto los procesos y las áreas de conocimiento deben ser adecuadas y aplicadas según la necesidad del gestor.

Analizando el contenido de la Guía, ésta se estructura en trece (13) capítulos. Los capítulos del 1 al 3 tratan sobre temas generales con implicancia a toda la disciplina de la gerencia de proyectos. A partir del capítulo 4 hasta el 13 se abordan las 10 áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos.

De los capítulos 1 al 3 se extraen conceptos relevantes para la presente investigación.

Proyecto.- Según el (PMI, 2017), se define como esfuerzo temporal que conlleva la producción de un producto único, servicio único, resultado único o una combinación de éstos. Asimismo, la Guía señala que por temporalidad se entiende que un proyecto debe tener un inicio y un fin, esto implica que un proyecto puede culminar con cualquiera de las siguientes situaciones: el objetivo se cumplió o el objetivo no puede cumplirse por diferentes situaciones.

Contexto de Iniciación del Proyecto.- Según el (PMI 2017), en este concepto se identifican los motivos por los cuales se decide iniciar un proyecto. Entre los principales se tiene: cumplir con requisitos de normas, directivas o requisitos sociales; satisfacer necesidades de interesados; cambios en las estrategias de la institución o cambios tecnológicos; y mejorar los servicios. Este concepto se puede evidenciar en las buenas prácticas del Concurso de Buenas Prácticas de Gestión presentadas por Gerentes Públicos, en las que se tiene como parte de sus atributos la Categoría de la buena práctica, que no es más que hacia donde va dirigida la mejora buscada. Más adelante ahondaremos en los ítems de las buenas prácticas.

Ciclo de vida del proyecto.- Según (PMI, 2017), corresponde a las fases o etapas, desde el punto de vista del ciclo administrativo, por las cuales discurre el

proyecto. Independientemente de la metodología utilizada y del tipo de proyecto, el ciclo de vida constituye el primer marco de referencia para gestionar un proyecto. Las fases para el ciclo de vida son: Inicio del Proyecto; Organización y Preparación; Ejecución del Trabajo, y; Finalizar el Proyecto.

Ciclo de vida del desarrollo.- Según el (PMI, 2017), este concepto recoge la forma en cómo el proyecto desarrolla el producto, servicio o resultado. Para esto existen en un extremo los ciclos predictivos, en los cuales se conoce de antemano el resultado final que se busca desarrollar y, los ciclos adaptativos, en los cuales no se conoce con exactitud las especificaciones finales. En ese espectro se definen diferentes ciclos de desarrollo: Predictivo; Iterativo; Incremental; Adaptativo, e Híbrido.

Fases del proyecto.- Según el (PMI, 2017), son proyectos intermedios que apilados generan o arman el bien, producto o resultado único objetivo del proyecto. Como proyectos intermedios, las fases tienen por objetivo brindar una parte del proyecto previa y necesaria para la siguiente fase.

Procesos de la dirección de proyectos.- Según el (PMI, 2017), toda actividad que se realiza en la dirección del proyecto sigue la lógica de un proceso, es decir, cuenta con entradas, herramientas con las que se realiza el proceso y salidas. Con esta lógica de proceso están descritas las recomendaciones para la gerencia de proyectos del PMI.

Grupos de procesos de la dirección de proyectos.- Según el (PMI, 2017), es una agrupación de procesos que persiguen un objetivo afin relacionado al ciclo administrativo. Los procesos se pueden agrupar en: Grupo de procesos de inicio; Grupo de procesos de planificación; Grupo de procesos de ejecución; Grupo de procesos de monitoreo y control, y; Grupo de procesos de cierre.

Caso del negocio del proyecto.- Según el (PMI, 2017), este concepto marca la viabilidad del proyecto. Si bien con uno de los conceptos abordados previamente “Contexto de Iniciación del Proyecto” se define por qué inicia un proyecto, el “Caso del negocio” representa el para qué del proyecto. El concepto es relevante para sustentar las acciones del gerente del proyecto y los cambios que pueda proponer en el producto, servicio o resultado. Brinda un norte claro para alinear las acciones del proyecto hacia los objetivos institucionales considerando su entorno.

1.2.5. Entorno en el que operan los proyectos

El entorno en el que operan los proyectos influye en la gestión de un proyecto. Al respecto, el (PMI, 2017) presenta un diagrama en el que se estructuran los elementos del entorno que pueden influir en el proyecto. Por un lado se tienen los Factores Ambientales de la Empresa (FAE) y por otro lado los Activos de los Procesos de la Organización (APO). Cabe precisar que como elementos

influyentes se consideran a aquellos que están fuera del ámbito del equipo del proyecto pero que deben ser considerados para la gestión eficaz del proyecto.

Respecto a los FAE el (PMI, 2017) identifica factores externos e internos. Entre los externos señala la influencia y asuntos de índole social y cultural, restricciones legales, estándares gubernamentales, consideraciones financieras, entre otros. En esa línea cabe señalar que reconocer el entorno y gestionar su influencia es una conducta requerida de la función directiva. Al respecto en (SERVIR, 2017) una de las competencias genéricas para el grupo de directivos públicos, "Articulación con el entorno político" se tiene:

“Es la capacidad de tener comprensión del contexto sociopolítico y el impacto que tiene la institución, influyendo en las decisiones que toma a nivel de políticas públicas con conciencia de sus consecuencias sobre las necesidades específicas de los ciudadanos”. (SERVIR, 2017, 12)

Entre los factores internos se debe tomar en cuenta la cultura organizacional, distribución geográfica de la institución, soporte informático, capacidades de los servidores civiles.

Por otro lado se tienen los APO que comprenden los procedimientos que por norma deben ejecutarse dentro de la organización y que influyen en la gestión del proyecto. Conocer los procedimientos propios de la gestión pública para el logro de resultados y objetivos es también una conducta reconocida por el ente rector

de recursos humanos del Estado. Al respecto, según (SERVIR, 2017) sobre la competencia genérica para el grupo de directivos públicos, Capacidad de gestión, se tiene:

“Habilidad para gestionar los sistemas administrativos. Asimismo, involucra la capacidad de administrar el uso de los recursos para garantizar el cumplimiento de los objetivos” (SERVIR, 2017, 14)

Se puede evidenciar que existe relación entre las competencias dadas por el rector del Servicio Civil para el grupo de directivos públicos y los factores que operan en el entorno de los proyectos; y, siendo que SERVIR en (SERVIR, 2017) señala que estas competencias son exclusivas y aplicables para el grupo de Directivos Públicos, inferimos que reconocer y gestionar bajo los factores en los que operan los proyectos son actividades clave para la función directiva.

1.2.6. El rol del director del proyecto y sus competencias

Entender el rol del director del proyecto – el directivo público – requiere entender cómo afecta la organización de una entidad pública a la gestión de un proyecto. Al respecto, el tipo de estructura organizacional, los elementos de gestión y el marco de gobernanza, impactan en la gestión de un proyecto. Según el (PMI, 2017), la interacción de estos elementos crea un sistema organizacional que determina el poder, la influencia, los intereses, las competencias y las capacidades políticas de las personas que son capaces de actuar dentro del

sistema. Es relevante para el buen desarrollo del proyecto que el gerente del proyecto conozca cómo se configura la organización en sus componentes estructura organizacional, elementos de gestión y el marco de gobernanza.

En el Estado las entidades se organizan funcionalmente. En estos casos, según el (PMI, 2017) la autoridad del gerente de proyectos es poca o nula dependiendo del área funcional en la que se encuentre. Esto significa que en aquellos proyectos cuyo alcance es institucional, el gerente de proyectos tiene poca influencia y capacidad de gestión para con otros órganos o unidades orgánicas cuyas acciones son requeridas para el proyecto. Para estos casos el rol del gerente de proyectos pasa a ser el de un coordinador del proyecto.

En cuanto al rol del director del proyecto, *“es la persona asignada por la organización ejecutora para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto”* (PMI, 2017, 52). Sin embargo, debe distinguirse la función del gerente de proyectos de la del gerente funcional. Este último, *“realiza la supervisión gerencial de un órgano o unidad orgánica dentro de la institución”* (PMI, 2017, 52). Ahora bien, en el Estado Peruano, según los Lineamientos de Organización del Estado (PCM, 2018), existen reglas para establecer la estructura orgánica o funcional en las instituciones públicas las cuales señalan:

“a) Distribución de competencias y funciones. - Todas las competencias y funciones que las normas sustantivas establecen

para una entidad, deben ser asignadas a alguna unidad de organización de esta.

b) Determinación de funciones. - Las funciones específicas asignadas a cada unidad de organización se derivan de las funciones generales definidas para la entidad. Para tal efecto las funciones se desagregan siguiendo una secuencia jerárquica según los niveles organizacionales con los que cuente la entidad.

c) Separación de funciones. - Las funciones sustantivas deben estar separadas de aquellas que son de administración interna. La estructura de los órganos de línea no debe incluir órganos de administración interna.

[...]” (PCM, 2018, 5).

Del texto se desprende que, en las instituciones del Estado Peruano existe una separación funcional por norma. En ese contexto, la función del gerente de proyecto queda diluida cuando se requiere la cooperación de otras unidades organizacionales, sin embargo, los proyectos son necesarios y deben ser gestionados; y, como se ha mencionado previamente, en muchos casos tienen alcance institucional. Esto nos lleva a concluir que la gestión de los proyectos en las instituciones públicas se torna complicada por la separación funcional dada por norma.

Este condicionamiento en la función del gerente de proyectos también se encuentra en un documento emitido por la OCDE sobre el liderazgo en la función pública. Este documento resume los principales hallazgos de un proyecto que estudia nueve casos de dirección pública de países de la OCDE. A pesar de las recomendaciones para la gestión de la dirección pública y de las competencias recomendadas para los directivos públicos, el documento muestra que existen temas que deben ser abordados e investigados dejando preguntas aún sin resolver. Una de estas preguntas es *“Compartir objetivos y responsabilidad: cómo alinear sistemas para una mejor colaboración dentro y en todos los sectores”* (Gerson, 2020).

No obstante, a pesar de la dificultad señalada, se requieren capacidades gerenciales que logren superar las limitaciones impuestas por la propia configuración de las organizaciones públicas. En ese sentido el Diccionario de Competencias Transversales de SERVIR, documento que *“pretende ser el compendio de comportamientos claves para el logro de los objetivos de la reforma y modernización del Estado”* (SERVIR, 2016, 3), brinda indicadores conductuales que deben ser incorporados al quehacer del servidor civil para impulsar el logro de objetivos y posterior modernización del Estado. En ese sentido, se precisa que los indicadores conductuales se encuentran categorizados por niveles del 1 al 5, encontrándose en el último nivel – indicador del mayor nivel de desarrollo de la

competencia - los indicadores conductuales relacionados con superar la configuración organizacional en cuestión.

Tabla 2. *Competencias e indicadores conductuales OR y TE*

Competencia	Descripción	Nivel	Indicador
Orientación a Resultados	Capacidad para orientar las acciones a la consecución de metas individuales y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora. Implica dar respuesta en los plazos requeridos y haciendo uso óptimo de los recursos a su disposición, considerando el impacto final en la ciudadanía	5	Identifica los medios y estrategias que debe utilizar para superar sus metas y objetivos.

Trabajo en Equipo	Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos con los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales	5	Integra esfuerzos entre los miembros del equipo y la cooperación con otras áreas o entidades para el logro de los objetivos.
-------------------	---	---	--

Fuente: (Servir, 2016)

Elaboración: Propia

La descripción e indicadores de las competencias del cuadro anterior, nos permiten inferir que el gerente de proyectos en una entidad pública requiere el más alto nivel de competencia cuando el proyecto tiene un alcance que sobrepasa a su responsabilidad funcional.

Siguiendo con la función del gerente de proyectos, si bien uno de sus roles más resaltantes es liderar el equipo del proyecto, también es parte de su rol cumplir con las expectativas de los interesados mientras se cumple con los objetivos del proyecto. En este punto el gerente de proyecto cumple un rol bisagra entre las expectativas de interesados y objetivos del proyecto al conciliar las posibles restricciones contrapuestas que se puedan dar con el fin de generar los resultados previstos.

Sobre esto último la OCDE recomienda cuatro habilidades gerenciales requeridas. Una de ellas se refiere a la decisión basada en valores en la que se requiere que los directivos públicos negocien múltiples, y a menudo, competitivos valores que orientan su toma de decisiones hacia el interés público, siendo su principal desafío gestionar tensiones, conflictos y compensaciones. (Gerson, 2020).

El (PMI, 2017) incluye diferentes tipos de competencias para el gestor de proyectos: primero, competencias técnicas relacionadas al marco conceptual de la gestión de proyectos; segundo, competencias conductuales o de habilidades blandas y; tercero, competencias contextuales, relacionadas al entorno del proyecto, a la organización y a la aplicación práctica de los conceptos de la gestión.

1.2.7. Áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos.

1.2.7.1. Gestión de la Integración

“La Gestión de la Integración del Proyecto incluye a los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos. En el contexto de la dirección de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, comunicación e interrelación. Estas acciones deberían aplicarse desde el inicio del proyecto hasta su conclusión.” (PMI, 2017, 69)

La gestión de la integración según el (PMI, 2017), abarca los procesos que tienen por finalidad integrar información para luego distribuirla entre el resto de procesos, asimismo, la conforman los procesos responsables de la redefinición de objetivos y prioridades del proyecto. Son procesos de esta dimensión: desarrollar el acta de constitución del proyecto, desarrollar el plan del proyecto, dirigir y gestionar el trabajo del proyecto, monitorear y controlar el trabajo del proyecto, realizar y registrar los cambios realizados y finalmente, cerrar el proyecto o fase del proyecto según sea el caso. Respecto a esta área de conocimiento es

importante, para fines de la investigación, resaltar lo señalado sobre la experiencia de los gestores en la aplicación de la gerencia de proyectos.

“La mayoría de los profesionales con experiencia en la dirección de proyectos saben que no existe una única forma de dirigir los proyectos. Aplican sus conocimientos y habilidades e implementan los procesos necesarios de dirección de proyectos en el orden de su preferencia y con niveles de rigor variables para lograr el desempeño esperado del proyecto.” (PMI, 2017, 64)

En la dimensión de gestión de la integración cabe resaltar dentro de las entradas de sus procesos: el caso del negocio, FAE y los APO. Estos tres (3) *inputs* están relacionados con el conocimiento del gestor acerca de la importancia del proyecto dentro de la organización, la normativa vigente, los sistemas administrativos y la coyuntura política y social. (PMI, 2017). Esta dimensión hace sentido con uno de los roles del directivo público abordado en el Modelo de Gestión del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano de SERVIR: gestionar el entorno político (SERVIR, 2016).

Asimismo es importante resaltar el juicio de expertos como herramienta necesaria para la integración del proyecto, refiriéndose al conocimiento que puedan aportar los especialistas de un tema que no necesariamente deba ser *expertise* del gerente de proyectos (PMI, 2017). En este punto también coincide el Modelo de

Gestión del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano donde se conceptualiza al directivo público del Estado Peruano, en parte, como un gestor generalista:

“... la dirección pública peruana busca el desarrollo progresivo de directivos públicos generalistas, es decir, directivos con un conocimiento amplio y general de la gestión pública, privilegiando sus competencias para la realización de funciones directivas frente a su conocimiento técnico especializado...” (Servir, 2016, 48)

Otro proceso relevante en esta área de conocimiento es el que se desarrolla durante la etapa de ejecución: Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto. En este proceso se resaltan las actividades de capacitar y dirigir a los miembros del equipo asignados al proyecto, y obtener y gestionar los recursos necesarios, incluidos materiales, herramientas e instalaciones. (PMI, 2017).

Asimismo, el proceso: Control integrado de cambios, permite al gerente de proyectos analizar las solicitudes de cambio al proyecto, sean implícitas o explícitas, y comunicarlas al equipo del proyecto. Estos cambios por lo general requieren de la intervención de distintas áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos para su gestión: alcance, costos, recursos o las que puedan verse involucradas. (PMI, 2017).

La siguiente tabla muestra los procesos de la Gestión de la Integración correspondientemente con las etapas de un proyecto.

Tabla 3. Procesos de la Gestión de la Integración

Áreas de conocimiento	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
Gestión de la Integración del Proyecto	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	Desarrollar el plan para la Dirección del Proyecto	Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto Gestionar el conocimiento del Proyecto	Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto Realizar el Control Integrado de Cambios	Cerrar el Proyecto o Fase

Fuente: (PMI, 2017, 25)

Elaboración: Propia

1.2.7.2. Gestión del Alcance

“La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y únicamente el trabajo requerido, para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto” (PMI, 2017, 129)

Según el (PMI, 2017), esta dimensión de conocimiento incluye aquellas actividades necesarias para asegurar que el proyecto genere los bienes o servicios requeridos. Asimismo, se infiere por lo anterior, que para la gestión pública es parte del alcance el cumplimiento de las normativas vigentes, acuerdos y plazos estipulados por los sistemas administrativos. Los procesos definidos para esta dimensión del conocimiento son: la planificación del alcance, la recopilación de requisitos, la definición del alcance, el desglose del trabajo, la validación del alcance y el control del alcance. Aquí cabe distinguir dos tipos de alcance. El alcance del producto o servicio y el alcance del proyecto. El alcance del producto o servicio es la descripción detallada de lo que se quiere entregar una vez que concluya el proyecto, y el alcance del proyecto es la descripción de todo el trabajo necesario para lograr el producto o servicio.

Es relevante señalar dentro de los *inputs*, según el (PMI, 2017), el registro de interesados del proyecto. Los interesados definen un punto de partida para identificar los requerimientos que van a formar parte del alcance del proyecto, incluido las posibles restricciones o requerimientos contrapuestos a los objetivos del proyecto.

Otro punto a considerar en la definición y detalle del alcance es la metodología que adopte el proyecto para la producción del bien o servicio. La metodología utilizada no es parte de la gerencia de proyectos; seleccionar la metodología

adecuada va a depender del producto o servicio a generar. En la elección de metodologías juega un rol importante el juicio de expertos.

Por otro lado, los FAE y los APO también inciden en el alcance.

Esta área de conocimiento, según el (PMI, 2017), está presente en dos momentos del ciclo de vida del proyecto, durante la planificación y durante el monitoreo y control. En la primera etapa para definir a detalle el trabajo requerido y el producto o servicio a generar, y en la cuarta etapa, para verificar el cumplimiento del mismo. Asimismo, el alcance es insumo para la gestión de requisitos ya que alinea los entregables del proyecto con el cumplimiento de expectativas de los interesados. La siguiente tabla muestra los procesos de la Gestión del Alcance correspondientes a las etapas del proyecto.

Tabla 4. Procesos de la Gestión del Alcance

Áreas de conocimiento	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
Gestión del Alcance del Proyecto	--	Planificar la Gestión del Alcance Recopilar Requisitos Definir el Alcance Crear la EDT	--	Validar el Alcance Controlar el Alcance	--

Fuente: (PMI, 2017, 25)

Elaboración: Propia

1.2.7.3. Gestión del Cronograma

“La Gestión del Cronograma del Proyecto incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo. [...] La programación del proyecto proporciona un plan detallado que representa el modo y el momento en que el proyecto entregará los productos, servicios y resultados definidos en el alcance del proyecto y sirve como herramienta para comunicación, gestión de expectativas de los interesados y como base para informar el desempeño.” (PMI, 2017, 173 - 177)

La gestión del cronograma se refiere a las actividades necesarias para la programación y culminación en los plazos establecidos. Esta área de conocimiento según (PMI, 2017), incluye los procesos: planificar el cronograma, definir actividades, secuenciar actividades, estimar los recursos necesarios para las actividades, estimar la duración de las actividades, generar el cronograma y controlar el cronograma.

Los procesos mencionados están, en su mayoría, orientados a estimar cuánto tiempo toma cada actividad en ser desarrollada a fin de generar una secuencia de

actividades dentro de las cuales se debe tomar especial cuidado a la ruta crítica del proyecto. La ruta crítica del proyecto es el conjunto de actividades que guardan una secuencia en la que cualquier retraso impacta en el tiempo de entrega de los productos o servicios, se hace la distinción de las actividades que se encuentran dentro de la ruta crítica debido a que existen otras actividades que al no estar dentro de la ruta crítica mantienen holguras para la entrega de sus productos intermedios, por ende, el retraso en alguna actividad que sale de la ruta crítica no impacta directamente en el tiempo estimado para la entrega del bien o servicio del proyecto.

Retornando a los procesos de esta área de conocimiento, una de las salidas más importantes es el cronograma del proyecto. El Cronograma constituye una herramienta crucial para afrontar uno de los retos de la gestión de proyectos: Culminar el proyecto en el tiempo estimado.

Según (PMI, 2017), la gestión del cronograma incluye la estimación de los recursos necesarios y su disponibilidad. La disponibilidad de recursos afecta directamente el cronograma del proyecto; asimismo, se contemplan riesgos y las acciones de mitigación que impactan en el cronograma. También contempla información desde la gestión de adquisiciones, FAE y APO.

Es importante precisar que la estimación del cronograma del proyecto se hace en razón al tiempo estimado para cada una de las actividades detalladas en el

alcance del proyecto, en ese sentido, el detalle del alcance constituye un *input* fundamental para lograr una estimación de tiempos, y que esta sea lo más real posible. Más adelante se verá cómo impactan en el cronograma las otras áreas de conocimiento, sin embargo, es la Gestión del Alcance el área de conocimiento que en mayor proporción determina el cronograma del proyecto. En la estimación de tiempo cabe ahondar y señalar que éstos se calculan para cada actividad en base la estimación de expertos y en base a la información histórica de ejecución de actividades similares. La siguiente tabla muestra los procesos de la Gestión del Cronograma correspondientes a las etapas del proyecto.

Tabla 5. Procesos de la Gestión del Cronograma

Áreas de conocimiento	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
Gestión del Cronograma		Planificar la Gestión del Cronograma		Controlar el Cronograma	
		Definir las Actividades			
		Secuencias las Actividades			
		Estimar la Duración de las Actividad			

Fuente: (PMI, 2017, 25)

Elaboración: Propia

1.2.7.4. Gestión de Costos

La gestión del costo según (PMI, 2017), se refiere a todas aquellas actividades destinadas a estimar, determinar y controlar el presupuesto del proyecto.

En el Estado Peruano la estimación de costos está establecida por el Sistema Administrativo de Presupuesto Público y enlazado al Sistema Administrativo de Planeamiento Estratégico. En consecuencia, las actividades macro de los proyectos que se desarrollen en las instituciones del Estado, en lo que a presupuesto se refiere, están alineadas y establecidas por estos sistemas administrativos. Sin embargo, es preciso señalar que para la estimación de costos la recomendación de la Guía del PMBOK contempla los siguientes *inputs*: las actividades descritas en el alcance del producto o servicio y en el alcance del proyecto, el cronograma del proyecto, el registro de riesgos, la gestión de recursos humanos, FAE y APO. En cambio, la estimación de costos en el Estado Peruano, según los sistemas administrativos mencionados, se inicia el año previo al año de ejecución, situación que implica no contar con toda la información

recomendada por la Guía del PMBOK, condición que a su vez limita la capacidad del gerente de proyectos tanto en la etapa de planificación como en la de ejecución y monitoreo del proyecto.

1.2.7.5. Gestión de la Calidad

“La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer los objetivos de los interesados. La gestión de la Calidad del Proyecto también es compatible con actividades de mejora de procesos continuos tal y como las lleva a cabo la organización ejecutora.” (PMI, 2017, 271)

Según el (PMI, 2017), esta área de conocimiento se refiere a las actividades destinadas a identificar los requisitos de calidad de la organización. Estos requisitos pueden ser demandados debido a la implementación de un sistema de gestión de la calidad, un sistema de aseguramiento de la información, un sistema de seguridad y salud en el trabajo, u otros. Según (PMI, 2017), se refiere a las actividades necesarias para asegurar el cumplimiento de los requisitos de calidad identificados y los requisitos de calidad para el producto o servicio que se genere

como resultado del proyecto. Los procesos que aborda son: planificación de la calidad, aseguramiento de la calidad y control de la calidad.

La identificación de los requisitos de calidad, tanto del proyecto, como del producto o servicio, modifica el detalle del alcance, presupuesto y cronograma. Los requisitos de calidad se pueden identificar a partir del registro de interesados, riesgos, lista de requisitos, FAE y APO. Asimismo, el cumplimiento y aseguramiento de la calidad requiere que se hayan establecido previamente métricas de calidad que sirven para la medición de resultados conforme se vaya avanzando en el proyecto o se vayan desarrollando partes del producto o servicio. (PMI, 2017).

Cabe precisar que en el Estado se ha avanzado con regulaciones que inciden en la calidad de los productos o servicios que se generan. En ese sentido existen diversos órganos que regulan aspectos como: Seguridad de la información; Ley de protección de datos personales; Seguridad y salud en el trabajo, y las normas en cuestión de calidad emitidas por el Instituto Nacional de la Calidad INACAL.

La siguiente tabla muestra los procesos de Gestión de la Calidad correspondientes a las etapas del proyecto.

Tabla 6. *Procesos de la Gestión de la Calidad*

Áreas de conocimiento	Grupo de procesos de				
-----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

	inicio	Planificación	Ejecución	Monitoreo y Control	Cierre
Gestión de la Calidad del Proyecto		Planificar la Gestión de la Calidad	Gestionar la Calidad	Controlar la Calidad	

Fuente: (PMI, 2017, 25)

Elaboración: Propia

1.2.7.6. Gestión de los Recursos

“La Gestión de los Recursos del Proyecto incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto. Estos procesos ayudan a garantizar que los recursos adecuados estarán disponibles para el director del proyecto y el equipo del proyecto en el momento y lugar adecuados.”. (PMI, 2017, 307)

Según (PMI, 2017), esta área de conocimiento tiene como objetivo asegurar que todos los recursos necesarios para el proyecto se encuentren disponibles en el momento en el que se necesiten para la ejecución del proyecto. Asimismo, comprende dos tipos de recursos. Los referidos a equipos y materiales, y los referidos a profesionales que conforman el equipo del proyecto. Los procesos que

aborda esta área de conocimiento son: Planificación de los recursos; estimación de los recursos, adquisición de los recursos, desarrollo del equipo, dirección del equipo y control de los recursos.

En esta área de conocimiento se pone de relieve la habilidad del gestor para dirigir y motivar el equipo del proyecto. Se debe considerar que en un proyecto el gestor no necesariamente está funcionalmente a cargo del equipo, en ese sentido, es frecuente que profesionales sean asignados en calidad de apoyo para actividades puntuales del proyecto. Esta situación es común, más aún, en instituciones públicas que tienen una conformación organizacional de tipo funcional y no orientada a proyectos. Bajo este contexto, el gestor debe de considerar diferentes aspectos que influyen en la conformación de equipos como la ubicación, la comunicación entre los diferentes interesados, las políticas internas en la organización, la cultura organizacional y otros factores que puedan incidir en el desarrollo del proyecto, incluida la prioridad del proyecto en la institución que puede variar dependiendo ya sea por la coyuntura de gestión pública, de gobierno, o por cuestiones políticas.

La siguiente tabla muestra los procesos de la Gestión de los Recursos correspondientes a las etapas del proyecto.

Tabla 7. *Procesos de la Gestión de los Recursos*

Áreas de	Grupo de				
----------	----------	----------	----------	----------	----------

conocimiento	procesos de inicio	procesos de Planificación	procesos de Ejecución	procesos de Monitoreo y Control	procesos de Cierre
Gestión de los Recursos		Planificar la Gestión de los Recursos Estimar los Recursos de la Actividades	Adquirir Recursos Desarrollar el Equipo Dirigir al Equipo	Controlar los Recursos	

Fuente: (PMI, 2017, 25)

Elaboración: Propia

1.2.7.7. Gestión de la Comunicación

“La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para asegurar que las necesidades de la información del proyecto y de sus interesados se satisfagan a través del desarrollo de objetos y de la implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio eficaz de información. La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto consta de dos partes. La primera parte consiste en desarrollar una estrategia para asegurar que la comunicación sea eficaz para los interesados. La segunda parte consiste en llevar a cabo las actividades necesarias para implementar la estrategia de comunicación.” (PMI, 2017, 359)

Tanto la concepción del proyecto como su ejecución genera información que debe ser tratada y sistematizada para que se encuentre disponible cuando ésta sea demandada. La falta de información sistematizada puede llevar a destinar recursos y equipos completos para esta labor. Es por ello que las recomendación respecto a la gestión de la comunicación se centra en la capacidad de tener información disponible y prevista para los interesados del proyecto.

Ésta área de conocimiento según (PMI, 2017) incluye actividades destinadas a asegurar que se genere o esté disponible la información necesaria del proyecto; asimismo, comprende actividades orientadas a satisfacer necesidades de información de los interesados del proyecto. Los procesos desarrollados en esta área de conocimiento son: planificación de la comunicación, en el que se desarrolla el enfoque de comunicación adecuado a cada interesado o grupo de interesados; gestión de las comunicaciones, donde se asegura la disponibilidad de información y; el monitoreo de las comunicaciones.

Es importante señalar que las comunicaciones son importantes para generar buenas relaciones que van a redundar en la viabilidad del proyecto. En ese sentido, el gerente de proyectos desarrolla estrategias particulares a cada tipo de interesado o grupo de interesados, estas estrategias deben contemplar entre otras, contenidos, medios y tipos de comunicación diferenciados.

La siguiente tabla muestra los procesos de la Gestión de las Comunicaciones para las correspondientes etapas del proyecto.

Tabla 8. Procesos de la Gestión de las Comunicaciones

Áreas de conocimiento	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
Gestión de las Comunicaciones	--	Planificar la Gestión de las Comunicaciones	Gestionar las Comunicaciones	Monitorear las Comunicaciones	--

Fuente: (PMI, 2017, 25)

Elaboración: Propia

1.2.7.8. Gestión de Riesgos

“La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto son aumentar la probabilidad y/o el impacto de los riesgos positivos y disminuir la probabilidad y/o el impacto de los riesgos negativos a fin de optimizar las posibilidades de éxito del proyecto” (PMI, 2017, 395)

Según el (PMI, 2017), esta área de conocimiento desarrolla las actividades necesarias para identificar, evaluar y planificar la actuación frente a eventos que generen riesgos para el proyecto. Asimismo, la evaluación de riesgos incluye un análisis cualitativo y cuantitativo. El análisis cualitativo implica una calificación del riesgo en base al impacto que pueda generar y a la probabilidad de ocurrencia. El análisis cuantitativo transforma lo cualitativo en las dimensiones alcance, tiempo y costos para el proyecto, con las que se puede medir el impacto del riesgo. Aquí se toma como referencia el cronograma del proyecto, la ruta crítica, el presupuesto del proyecto y la estructura de desglose del trabajo.

Son procesos de esta área de conocimiento: la planificación de la gestión de riesgos, la identificación de los riesgos, el análisis cualitativo de riesgos, el análisis cuantitativo de riesgos, la planificación de respuesta frente a los riesgos, la implementación de respuesta a riesgos, y el monitoreo de riesgos (PMI, 2017).

La siguiente tabla muestra los procesos de la Gestión de los Riesgos correspondiente a las etapas del proyecto.

Tabla 9. *Procesos de la Gestión de los Riesgos*

Áreas de conocimiento	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
Gestión de los Riesgos	--	Planificar la Gestión de los Riesgos	Implementar la Respuesta a los Riesgos	Monitorear los Riesgos	--

Identificar los Riesgos
Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos
Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos
Planificar la Respuesta a los Riesgos

Fuente: (PMI, 2017, 25)

Elaboración: Propia

1.2.7.9. Gestión de las Adquisiciones

Esta área de conocimiento según (PMI, 2017), incluye las actividades necesarias para asegurar los bienes o servicios necesarios en el proyecto que no pueden ser entregados por el equipo del proyecto. En el Estado Peruano, la gestión de las adquisiciones se realiza en el marco del Sistema Nacional de Abastecimiento (SNA) regulado por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE). Asimismo, interviene como ente rector del SNA la Dirección General de Abastecimiento del Ministerio de Economía y Finanzas y, la Central de compras públicas (Perú Compras).

Los procesos que sigue esta área de conocimiento son: la planificación de las adquisiciones, la adquisición misma, y el control de las adquisiciones. Cabe resaltar las consideraciones que brinda la Guía del PMBOK al respecto:

“Debido a que cada proyecto es único, el director del proyecto puede necesitar adaptar la forma en que se aplican los procesos de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto. Las consideraciones sobre adaptación incluyen, entre otras:

Complejidad de las adquisiciones. ¿Existe una adquisición principal o existen múltiples adquisiciones en diferentes momentos con diferentes vendedores que contribuyen a la complejidad de las adquisiciones?

Ubicación física. ¿Los compradores y vendedores están en la misma ubicación, o razonablemente cerca, o en diferentes zonas horarias, países o continentes?

Gobernanza y entorno regulatorio. ¿Las leyes y regulaciones locales relativas a las actividades de adquisición están integradas con las políticas de la organización en materia de adquisiciones? ¿Cómo afecta esto a los requisitos de auditoría de los contratos?

Disponibilidad de contratistas. ¿Existen contratistas disponibles capaces de realizar el trabajo?” (PMI, 2017, 465)

Del texto citado extrapolamos las consideraciones propuestas por la Guía de PMBOK al Estado Peruano donde el Sistema Nacional de Abastecimiento contempla los procesos que por norma se deben seguir para la gestión de las adquisiciones. Siendo así, esta normativa y los procedimientos detallados limita el campo de acción discrecional del gestor de proyectos. Adicionalmente, la normativa señala que las adquisiciones las realiza una oficina que en la institución es la que funcionalmente se encuentra a cargo de las adquisiciones.

Sobre las adquisiciones en el Estado Peruano cabe señalar que el Sistema Nacional de Abastecimiento con su normativa y procedimientos busca asegurar la transparencia y el buen uso de los recursos públicos. No obstante, los procedimientos son complejos y requieren de conocimientos especializados en la propia normativa. Actualmente el responsable del Sistema de Abastecimiento en cada institución tiene como requisito haber sido acreditado por el ente rector, OSCE, para el ejercicio de la función, lo cual da cuenta de la complejidad del asunto.

Debido a esta complejidad existen casos en los que instituciones públicas se han exceptuado de la normativa señalada debido a la relevancia, urgencia y volumen de las adquisiciones encomendadas. Tenemos los casos del Programa Nacional

de Alimentación Escolar Qali Warma que anualmente debe adquirir los insumos y raciones de desayunos para los alumnos de las instituciones educativas a nivel nacional; otro ejemplo es el Proyecto Especial Legado Juegos Panamericanos y Parapanamericanos, que también fue exceptuado de la normativa señalada y gracias a ello puedo implementar la infraestructura necesaria para la realización de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019.

1.2.7.10. Gestión de los Interesados

“La Gestión de los interesados incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto [...]” (PMI, 2017, 503)

Según (PMI, 2017), esta área de conocimiento incluye actividades para identificar a las personas, órganos, unidades orgánicas u organizaciones externas, o grupo de personas con intereses o características comunes a fin de evaluar y gestionar su involucramiento con el proyecto. Asimismo, incluye actividades relacionadas con gestionar y monitorear el involucramiento de estas personas o grupos de

personas u organizaciones en el proyecto. Asimismo, esta área de conocimiento incluye los procesos de identificación, planificación, gestión y monitoreo del involucramiento de los interesados.

Para el ejercicio de la gestión de interesados cabe traer a colación una de las competencias impulsadas por la Autoridad Nacional del Servicio Civil en el nuevo perfil del directivo público. Al respecto, la Articulación con el Entorno Político del Diccionario de Competencias Genéricas del Directivo Público señala:

“Implica la vinculación proactiva del directivo en el entorno político con la finalidad de construir apoyo y legitimidad para la consecución de un resultado pensando en los ciudadanos (Moore, 1998). Por lo tanto el Directivo Público debe ser capaz de articular diferentes elementos del entorno político para el logro de objetivos.” (Servir, 2017, 10)

Esta definición concuerda con el área de conocimiento de Gestión de los Interesados respecto a la vinculación con el entorno político que incluye personas, grupos de personas y organizaciones, a fin de construir apoyo para el logro de objetivos.

Asimismo, es relevante destacar en este acápite que la gestión de interesados brinda un importante *input* a la Gestión del Alcance. Parte de la Gestión de los Interesados comprende identificar los requerimientos del proyecto, implícitos o

explícitos, que en algunos casos pueden contraponerse con otros requerimientos formales y claves del proyecto. Incorporar los requerimientos de los interesados y conciliarlos de ser el caso es un ejercicio clave del gestor de proyectos para el éxito del mismo. La falta de una eficaz gestión de interesados puede decantar en un conflicto que paraliza las acciones del proyecto generando pérdidas al erario nacional, falta de confianza de la población y retrasos en la entrega de bienes y servicios al ciudadano.

La siguiente tabla muestra los procesos de la Gestión de los Interesados para las correspondientes etapas del proyecto.

Tabla 10. Procesos de la Gestión de los Interesados

Áreas de conocimiento	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
Gestión de los interesados	Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar la participación de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados	--

Fuente: (PMI, 2017, 25)

Elaboración: Propia

1.2.8. El Cuerpo de Gerentes Públicos

Desde los años 90, existen intentos por reformar el Servicio Civil del Estado Peruano. El primer intento de reforma se dio entre 1990 y 1992 con la finalidad de

reducir el tamaño del Estado y redefinir su papel; así, se redujo la cantidad de personal con ceses colectivos, se cerró la carrera administrativa, se creó el régimen laboral de la actividad privada, se estableció la modalidad de contratación por servicios no personales, se utilizaron modalidades de contrataciones a través de fondos de Apoyo Gerencial (FAG) y PNUD para la contratación de directivos de alto nivel, y se aprobaron conceptos no remunerativos como alternativa para incrementar los ingresos de trabajadores. Un segundo intento de reforma se dio entre 1995 y 1997 a fin de modernizar la gestión pública, en este intento se logró aprobar proyectos de ley para contrataciones y adquisiciones, ley del servicio diplomático y la ley sobre la prohibición de ejercer la facultad de nombramiento y contratación de personal en casos de parentesco. El tercer intento de reforma entre el 2000 y 2006 se dio a través de la aprobación de la Ley Marco del Empleo Público (LMEP) como única ley transversal al Servicio Civil, sin embargo la implementación no se llevó a cabo debido a la incertidumbre en la repercusión de nuevas políticas remunerativas en las planillas del Estado. (Servir, 2012).

La actual reforma del Servicio Civil inició en el 2008 con la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – Servir como ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, y con la creación del Cuerpo de Gerentes Públicos.

Con el Decreto Legislativo 1024 se crea el Cuerpo de Gerentes Públicos, un grupo de profesionales incorporados mediante rigurosos procesos de selección basados en el mérito a fin ocupar cargos gerenciales y jefaturales en entidades de los tres niveles de gobierno que así lo soliciten. Desde su creación a la fecha se han realizado 17 procesos de selección que han incorporado a más de 800 profesionales. Actualmente el Cuerpo de Gerentes Públicos está conformado por 520 profesionales de los cuales 117 se vienen desempeñando bajo el régimen de gerente público D.L. 1024 en distintas entidades, el resto de gerentes públicos se encuentran en estado de disponibilidad, esto significa, que se encuentran en una suerte de reserva para cuando las entidades los soliciten.

Cabe señalar que la experiencia del Cuerpo de Gerentes Públicos permite a través de un sistema de puestos incorporar capacidades gerenciales a instituciones del Estado que así lo soliciten; pero sobre todo, el CGP representa un primer peldaño en la reforma del Servicio Civil en lo referido a dirección pública. En ese sentido, la gestión del Cuerpo de Gerentes Públicos es una de las fortalezas de SERVIR ya que las lecciones aprendidas que deja su gestión sirven de base para la Ley 30057 (Corrales, 2015). Más adelante ahondaremos sobre el Nuevo Modelo de Gestión del Grupo de Directivos Público propuesto por SERVIR bajo el Nuevo Régimen del Servicio Civil Ley 30057.

La Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública (GDGP) es el órgano de SERVIR responsable de la conducción y profesionalización del CGP y de la

profesionalización de la capa directiva del Servicio Civil (PCM, 2012). Dentro de las actividades desarrolladas la GDGP se encuentran: el Congreso Nacional de Gerencia Pública, Encuentros Macro Regionales, Programas de Innovación, Programas de Coaching y el Concurso de Buenas Prácticas de Gestión Presentadas por Gerentes Públicos. (Moscoso, 2015)

1.2.8.1. El concurso de buenas prácticas de SERVIR

El Concurso de Buenas Prácticas de Gestión presentadas por Gerentes Públicos, tiene como objetivo identificar, conocer, reconocer, difundir, documentar y promover la innovación con buenas prácticas en gestión pública que los gerentes públicos realizan en las entidades donde se desempeñan (SERVIR, 2020). El Concurso inició su primera versión en el año 2013 y a la fecha se vienen desarrollando 8 ediciones del mismo. El último concurso se desarrolló el año 2020.

En el siguiente cuadro se puede apreciar por año, el número de buenas prácticas presentadas, el número de buenas prácticas que pasaron a la siguiente fase como finalistas y el número de buenas prácticas que lograron un reconocimiento. Los reconocimientos se dan como práctica ganadora, práctica mención honrosa o práctica de excelencia.

Tabla 11. *Total de buenas prácticas del Concurso de Buenas Prácticas de Gestión presentadas por Gerentes Públicos por año.*

Año	Finalista	Ganadora	Mención Honrosa	Participó	De Excelen cia	Total
2013		6	4	5		15
2014	5	5	4	16		30
2015	24	9	8	21		62
2016	23	6	7	41		77
2017	5	11	3	48		67
2018	26	8	3	29	1	67

2019	13	8	5	41	1	68
2020	29	7	6	33		75
<hr/>						
Total	125	60	40	234	2	461
<hr/>						

Fuente: Archivos de Servir.

Elaboración: Propia.

Las bases del concurso permiten la postulación por categorías, una división que se hace con el fin de distinguir hacia dónde van orientados los resultados de las buenas prácticas. Entre las categorías se tienen:

- Consulta y Participación Ciudadana
- Cooperación Público - Privada
- Educación
- Eficiencia en Adquisiciones y Contrataciones
- Fiscalización y Cumplimiento de la Ley

- Gestión Ambiental Efectiva
- Incidencia Pública
- Inclusión Social
- Nutrición Materno-Infantil
- Predictibilidad de los Procesos Regulatorios
- Promoción de la Cultura e Identidad
- Promoción del Desarrollo Económico
- Relación con la Prensa
- Seguridad Ciudadana
- Seguridad Vial y Transporte Sostenible
- Servicio de Atención al Ciudadano
- Simplificación de Trámites
- Sistemas de Gestión Interna
- Transparencia y Acceso a la Información
- Otras Mejoras en la Gestión Pública

Una vez presentadas al concurso, las buenas prácticas son precalificadas por un jurado interno conformado por profesionales de la GDGP. Como resultado de esta precalificación se obtiene una lista de prácticas finalistas que son publicadas en el portal web de SERVIR; luego, las prácticas finalistas son calificadas por el Jurado Calificador del Concurso: profesionales de reconocida trayectoria del ámbito académico, de la gestión pública o del sector privado. Finalmente, las prácticas reconocidas por el Jurado Calificador son premiadas en una ceremonia organizada por la Gerencia de Desarrollo de la Gerencia Pública en la que se revelan las prácticas ganadoras y la práctica de excelencia.

Siendo uno de los objetivos del Concurso documentar experiencias exitosas y darlas a conocer, la GDGP ha publicado tres ediciones de la Sistematización de las Buenas Prácticas presentadas por Gerentes Públicos. Estas sistematizaciones así como las fichas de postulación, sirven de fuentes secundarias para el presente estudio.

Es importante mencionar los criterios utilizados en el Concurso para elegir las buenas prácticas:

- Orientada al usuario
- Replicabilidad
- Relevancia

- Iniciativa
- Creatividad
- Eficiencia
- Integralidad

1.2.9. Modelo de Gestión del Grupo de Directivos Públicos

Este modelo propone una función directiva con corte gerencial incorporando paradigmas de la Nueva Gestión Pública con principios de eficiencia, eficacia, racionalidad económica y generación de valor público para la ciudadanía. Asimismo, el modelo se basa en tres ámbitos de la función directiva: i) gestión del entorno político, ii) gestión estratégica, y iii) gestión operativa. Estos tres ámbitos se van alternando en la función directiva, en la medida de la necesidad y según la responsabilidad y jerarquía propia del cargo. (SERVIR, 2016)

Así también, el directivo, según este modelo, se caracteriza por incorporar siete (7) competencias, entendidas estas como las características que subyacen a la personalidad del individuo y que le permiten generar un comportamiento visible para un mejor desempeño de sus funciones, involucrando conocimiento, habilidades y actitudes. Estas competencias son: i) orientación a resultados, ii) vocación de servicio, iii) trabajo en equipo, iv) liderazgo, v) articulación con el entorno político, visión estratégica, y vii) capacidad de gestión. (SERVIR, 2016).

1.3. Definición de Términos Básicos

Buena práctica: Conjunto de acciones realizadas por uno o más directivos públicos en colaboración con sus equipos de trabajo en una institución pública con un fin específico en cuanto a alcance, tiempo y presupuesto. Este conjunto de actividades desarrolladas han sido reconocidas por la Autoridad Nacional del Servicio Civil por sus buenos resultados.

Competencia: Conjunto de habilidades, conocimientos y motivaciones que tiene una persona, con las cuales desarrolla ciertas acciones que le permiten lograr resultados sobresalientes.

Directivo Público: Servidor civil a cargo de un órgano o unidad orgánica.

Gerencia de Proyectos. Conjunto de recomendaciones descriptivas realizadas por un organismo internacional para realizar la gestión de proyectos. Las recomendaciones han sido sistematizadas en diferentes áreas: Habilidades del gerente de proyectos, Ciclo de vida del proyecto, Áreas de conocimiento del proyecto. La aplicación de estas recomendaciones mitiga el riesgo de no lograr un proyecto.

Gerente Público: Profesional que ha sido seleccionado por SERVIR para ser asignado a entidades públicas que los soliciten. Cuando el gerente público se encuentra asignado a una entidad solicitante bajo el Régimen Especial de Gerentes Públicos también es considerado directivo público.

Gestión: Acciones desarrolladas por uno o más directivos públicos y sus equipos de trabajo con las que persigue un fin.

Proyecto: Objetivo con delimitación de alcance, tiempo y presupuesto a cargo de uno o más directivos públicos en una entidad pública.

CAPÍTULO II: PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

La aplicación de buenas prácticas en gerencia de proyectos corresponde a la aplicación de procesos, con sus entradas y salidas, agrupados en áreas de conocimiento. Asimismo, la aplicación de estos procesos, para cada proyecto, va a depender de sus particularidades. En ese sentido, el gerente de proyectos es quien decide que procesos aplicar. (Project Management Institute, 2017).

No obstante, existen áreas de conocimiento que se enfocan en acciones que, en el caso del Estado Peruano, se encuentran normadas por sistemas administrativos. En estos casos, el margen de discrecionalidad del gerente de proyectos para aplicar acciones de gestión recomendadas por las buenas prácticas en gerencia de proyectos está limitado y supeditado al procedimiento normado por estos sistemas administrativos. Para estos casos, la incidencia que pueda ejercer el directivo público en estas áreas de conocimiento es limitada.

Por las consideraciones expuestas, el presente estudio tomará dentro de sus variables a aquellas áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos en las que el directivo público tiene injerencia.

2.1. Operacionalización de variables

Tabla 12. Operacionalización de variables de la investigación

PROBLEMAS	OBJETIVOS	PROPUESTA DE VALOR	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema General	Objetivo General	La presente investigación, busca aportar hacia la gestión pública y hacia el desarrollo de competencias gerenciales del directivo público, en ese sentido brindará un conjunto de buenas prácticas gerenciales que faciliten el logro de resultados	x: Gerencia de proyectos	x1: Gestión de la integración x2: Gestión del Alcance x3: Gestión del Cronograma x4: Gestión de la Calidad x5: Gestión de los Recursos x6: Gestión de las Comunicaciones x7: Gestión del Riesgo x8: Gestión de los Interesados	Tipo Investigación aplicada Nivel Descriptivo, Explicativo Método y Diseño Descriptivo - y análisis - síntesis Población UGEL 3, UGEL 4, UGEL 6, UGEL 7
Entender cuáles han sido las prácticas gerenciales aplicadas por los gerentes públicos asignados a las UGEL de Lima Metropolitana para lograr resultados eficaces y eficientes en los proyectos de gestión emprendidos y presentados al Concurso de Buenas Prácticas de Servir durante los años 2018 - 2019.	Determinar cómo incide la gerencia de proyectos como herramienta gerencial en los resultados de las buenas prácticas de gestión implementadas en las UGEL de Lima Metropolitana durante los años 2018 y 2019				

PROBLEMAS	OBJETIVOS	PROPUESTA DE VALOR	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
	Objetivos Específicos		y: Buenas prácticas de gestión desarrolladas en las UGEL de Lima Metropolitana durante los años 2018 y 2019.	Buenas prácticas ganadoras implementadas en las UGEL de Lima Metropolitana durante los años 2018 y 2019.	
	Determinar cómo inciden las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos en los resultados de las buenas prácticas de gestión implementadas en las UGEL de Lima Metropolitana durante los años 2018 y 2019.				

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

2.2. Variable Independiente

Gerencia de Proyectos

2.2.1. Definición Conceptual

Aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo.

2.2.2. Definición operacional

Indicador 1: Gestión de la integración - Realiza actividades que integran información para distribuirla luego entre el resto de procesos.

Indicador 2: Gestión del Alcance - Realiza actividades que aseguran que el proyecto genere los bienes o servicios requeridos.

Indicador 3: Gestión del Cronograma - Realiza actividades que aseguren la programación y cumplimiento de plazos establecidos.

Indicador 4: Gestión de la Calidad - Realiza actividades destinadas a identificar y asegurar los requisitos de calidad de la organización.

Indicador 5: Gestión de los Recursos - Realiza actividades destinadas a asegurar que todos los recursos necesarios para el proyecto se encuentren disponibles en el momento en el que se necesiten.

Indicador 6: Gestión de las Comunicaciones - Realiza actividades destinadas a asegurar que se genere y esté disponible la información del proyecto y la orienta a satisfacer necesidades de información de los interesados.

Indicador 7: Gestión del Riesgo - Realiza actividades destinadas a identificar, evaluar y planificar respuesta a riesgos del proyecto.

Indicador 8: Gestión de los Interesados - Identifica a las personas, órganos, unidades orgánicas u organizaciones externas, o grupo de personas con intereses o características comunes, a fin de evaluar y gestionar su involucramiento con el proyecto.

2.3. Variable dependiente:

Buenas prácticas de gestión desarrolladas en las UGEL de Lima Metropolitana presentadas en los años 2018 y 2019.

2.3.1. Definición Conceptual

Una Buena Práctica es una actividad o proceso que ha obtenido destacados resultados en el manejo de la organización en beneficio de la ciudadanía y que puede ser replicada en otras instituciones para mejorar la efectividad, eficiencia e innovación de las mismas. (SERVIR, 2020). Además, estas buenas prácticas han sido desarrolladas en las UGEL de Lima Metropolitana y presentadas al concurso durante los años 2018 y 2019.

2.3.2. Definición operacional

Indicador 1: Buena práctica Ganadora - Práctica que ha sido reconocida en el Concurso de Buenas Prácticas de Gestión presentadas por Gerentes Públicos como ganadora, durante los años 2018 y 2019.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

La sistematización de experiencias es la técnica utilizada para el recojo de experiencias de gestión que han sido ejecutadas deliberadamente con un propósito y en un escenario particular. Este recojo se lleva bajo un hilo conductor que busca generar una interpretación crítica y reflexiva de lo acontecido a fin de generar aprendizaje. La publicación de Francke y Morgan (1995) cita algunas definiciones de sistematización de experiencias que se traen a consideración para el presente trabajo de investigación.

“Método que integra teoría y práctica para producir conocimiento a partir de la experiencia. Forma de investigación cuyo objeto de conocimiento es una experiencia en la cual se ha participado” (Morgan & Quiroz, 1985, como se citó en Francke y Morgan, 1995, p. 7)

“Proceso permanente, acumulativo, de creación de conocimiento a partir de la experiencia de intervención en la realidad. Primer nivel de teorización sobre la práctica” (Cadena, 1988, como se citó en Francke y Morgan, 1995, p. 15)

“Reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia de promoción vivida, distinguiendo aciertos y errores. La contrastación y acumulación de sistematizaciones permitirá elaborar pautas metodológicas de intervención” (Francke, 1991, como se citó en Francke y Morgan, 1995, p. 7).

“Interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento reconstrucción, hace descubrir o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en él, cómo se han interrelacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo” (Jara, 1994, como se citó en Francke y Morgan, 1995, p. 7)

Bajo estas definiciones, como técnica para la generación de conocimiento, la sistematización de experiencias es capaz de brindar información que ayuda a responder las preguntas planteadas para la presente investigación. En ese sentido Barnechea y Morgan (2007), señalan:

“La sistematización se distingue de la investigación, fundamentalmente, por su objeto; en la investigación se intenta conocer una dimensión o aspecto de la realidad sobre la cual se formulan preguntas; en la sistematización, se hace preguntas a una práctica en la cual se ha participado como un actor más, con una clara intencionalidad de transformación. Como producto de la sistematización se puede levantar

preguntas de investigación que orienten a los especialistas en la producción de nuevos conocimientos que estén mucho más directamente al servicio de la práctica y de los intereses de la transformación social”
(Barnechea y Morgan, 2007, p. 16)

De aquí que planteamos como técnica de investigación la sistematización de experiencias, con lo cual, se sistematiza las experiencias de gestión de las buenas prácticas ganadoras presentadas por las UGEL de Lima Metropolitana durante los años 2018 y 2019, a fin de responder la pregunta principal y preguntas secundarias planteadas en la presente investigación.

La metodología utilizada para la sistematización de experiencia de gestión sigue la secuencia planteada por (Villavicencio, 2009):

- “a. Discusión de los fundamentos [objeto y eje].*
- b. Precisión de las preguntas de sistematización [preguntas fundamentales que se desprenden del eje].*
- c. Diseño de la sistematización [hoja de ruta].*
- d. Recuperación de la experiencia [recuperación y procesamiento].*
- e. Análisis de la información [reflexión a partir del eje y de preguntas].*
- f. Interpretación de los hallazgos [lecciones o aprendizajes obtenidos].*

g. Elaboración del informe [comunicación de los aprendizajes alcanzados].”

(Villavicencio, 2009, p. 43).

3.1.1. Discusión de los fundamentos

El objeto a sistematizar corresponde a las buenas prácticas de gestión presentadas por gerentes públicos asignados a las UGEL de Lima Metropolitana que lograron reconocimiento como ganadoras durante los años 2018 y 2019. Más adelante en la sección de Diseño Muestral se explica cómo se llegó a seleccionar el conjunto de buenas prácticas consideradas para la investigación.

Respecto al eje de la sistematización de las experiencias de gestión, se plantea la pregunta central del problema: Entender cuáles han sido las prácticas gerenciales aplicadas por los gerentes públicos asignados a las UGEL de Lima Metropolitana para lograr resultados eficaces y eficientes en los proyectos de gestión emprendidos y presentados al Concurso de Buenas Prácticas de Gestión presentadas por Gerentes Públicos durante los años 2018 - 2019.

3.1.2. Precisión de las preguntas de sistematización

Las preguntas de sistematización se desprenden del eje de sistematización, que es: “Entender cuáles han sido las prácticas gerenciales aplicadas por los gerentes públicos asignados a las UGEL de Lima Metropolitana para lograr resultados eficaces y eficientes en los proyectos de gestión emprendidos y presentados al

Concurso de Buenas Prácticas de Servir durante los años 2018 - 2019”, el cual se corresponde con la variable independiente de la investigación. En ese sentido las preguntas precisas para cada sistematización - una sistematización para cada buena práctica - se asocian a los indicadores definidos para la variable independiente.

Indicador 1: Gestión de la integración - Realiza actividades que integran información para distribuirla luego entre el resto de procesos.

Antes de iniciar la planificación de la buena práctica: ¿Se tenía la aprobación de su jefe? ¿Se tenían claros los objetivos? ¿Se tenían identificados a los beneficiarios y principales interesados? ¿Se tenía una aproximación del tiempo y costo requeridos? ¿Toda esta información fue compartida con el equipo?

¿Se realizó un plan general para la ejecución e implementación de la buena práctica y este plan contenía información sobre el alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones e interesados?

Indicador 2: Gestión del Alcance - Realiza actividades que aseguran que el proyecto genere los bienes o servicios requeridos o planteados.

¿Se identificaron las actividades requeridas en un plan antes de dar inicio a la ejecución? ¿Cómo se compartió el plan y qué contenía?

¿Se verificó el avance de las actividades según un plan y se presentaron casos en los que fue necesario adicionar o eliminar actividades? ¿Cómo repercutió estos cambios en el plan general del proyecto?

Indicador 3: Gestión del Cronograma - Realiza actividades que aseguren la programación y cumplimiento de plazos establecidos.

¿Se estableció un cronograma compartido con el equipo que fue utilizado para hacer seguimiento al desarrollo de actividades en el tiempo programado? ¿Se presentaron actualizaciones en el cronograma? ¿Cómo repercuten los cambios en el plan general del proyecto?

Indicador 4: Gestión de la Calidad - Realiza actividades destinadas a identificar y asegurar los requisitos de calidad de la organización.

¿Se planificaron requerimientos adicionales generados a raíz de normas, leyes, directivas. Ejemplo: Ley de protección de datos personales? ¿Durante la ejecución, se identificaron nuevos requerimientos generados por nuevas normativas a ser consideradas? ¿Cómo repercuten estos cambios en el plan general del proyecto?

Indicador 5: Gestión de los Recursos - Realiza actividades destinadas a asegurar que todos los recursos necesarios para el proyecto se encuentren disponibles en el momento en el que se necesiten.

¿Se planificaron los recursos necesarios, humanos y logísticos, previos a la ejecución de actividades para el desarrollo de la buena práctica? ¿Se presentaron casos en los que fue necesario solicitar más recursos, o hacer cambios en los recursos existentes? ¿Cómo repercuten estos cambios en el plan general del proyecto?

Indicador 6: Gestión de las Comunicaciones - Realiza actividades destinadas a asegurar que se genere y esté disponible la información del proyecto orientada a satisfacer necesidades de información de los interesados.

¿Se realizó un plan de comunicaciones para mantener al tanto a los interesados y usuarios finales sobre las actividades y avance de la buena práctica? ¿Se ejecutaron actividades para dar a conocer los avances a los interesados y usuarios finales por diferentes medios? ¿La información sobre el proyecto se generaba a demanda de los interesados o usuarios? ¿Cómo repercutió esta generación de información en el avance del proyecto?

Indicador 7: Gestión del Riesgo - Realiza actividades destinadas a identificar, evaluar y planificar respuesta a riesgos para la ejecución de la buena práctica.

¿Se identificaron, previamente a la ejecución de la buena práctica, eventos de riesgo que interfirieran con la implementación? ¿Se definieron anticipadamente respuesta a estos posibles riesgos identificados? ¿Se implementó alguna respuesta para evitar o mitigar un riesgo? ¿Se identificó un riesgo general para

cualquier proyecto del sector público? ¿Cómo repercuten estos eventos de riesgo en el avance de la buena práctica?

Indicador 8: Gestión de los Interesados - Identifica a las personas, órganos, unidades orgánicas u organizaciones externas, o grupo de personas con intereses o características comunes, a fin de evaluar y gestionar su involucramiento con el proyecto.

¿Se identificaron a los principales interesados para la ejecución, implementación de la buena práctica? ¿Se hizo una evaluación previa del nivel de involucramiento de los interesados? ¿Se identificaron estrategias para gestionar el nivel de involucramiento de los interesados? ¿Se aplicaron las estrategias identificadas? ¿Durante la ejecución se identificaron nuevos interesados que requirieron cambios en el proyecto? ¿Cómo repercuten estos cambios en el plan general del proyecto?

3.1.3. Diseño de la sistematización

Primero se analizaron fuentes secundarias, constituidas por los documentos de postulación a buenas prácticas presentadas y elaboradas por los equipos de los gerentes públicos de las UGEL. Estos documentos corresponden a cada buena práctica presentada y en general siguen el siguiente esquema que permite conocer el para qué, la estrategia utilizada y los resultados de cada buena práctica. (SERVIR, 2020):

- a. Datos Generales
- b. Datos de Gerente(es) Público(s)
- c. Desarrollo de la buena práctica
 - Problema
 - Línea base
 - Implementación
 - Resultados
- d. Indicadores
- e. Equipo y roles
- f. Flujograma
- g. Imágenes

Asimismo, se analizaron dos (2) publicaciones de SERVIR que documentan los resultados de las buenas prácticas. Estas publicaciones consideran, entre otras, aquellas prácticas presentadas por gerentes públicos asignados al Ministerio de Educación que quedaron como finalistas y/o lograron reconocimiento como buena práctica ganadora, mención honrosa, o práctica de excelencia.

En base al análisis de esta documentación se desarrolló una reseña de cada buena práctica; luego, en base al mismo análisis, se programaron entrevistas con los actores que participaron en el desarrollo de cada buena práctica. Se siguió un esquema de entrevistas semi estructuradas siguiendo el eje de sistematización y las preguntas de precisión vistas en la sección 3.1.2. Precisión de las preguntas de sistematización.

La siguiente tabla resume la hoja de ruta para la sistematización de cada buena práctica.

Tabla 13. *Hoja de ruta de sistematización*

Pasos	Detalle
Análisis de fuentes secundarias	Fichas de postulación al concurso de buenas prácticas Publicaciones de sistematización de buenas prácticas Documentos de gestión de las UGEL

Reseña de buenas prácticas	Para cada buena práctica se desarrolló un reseña que permitió entender mejor las acciones realizadas. Las reseñas forman parte de las sistematizaciones y se pueden encontrar en el Capítulo Resultados y Propuesta de Valor.
Identificación de actores	Se identificaron tres actores por cada buena práctica. El gestor principal (gerente público) y equipo a cargo de la buena práctica.
Programación de entrevistas	Considerando la disponibilidad de tiempo de los actores se programaron entrevistas. Es preciso señalar que debido a las agendas cambiantes de los actores en algunos casos las entrevistas fueron reprogramadas. Asimismo, se debe considerar que en algunos casos los gestores ya no trabajan en la misma institución en la que se desarrolló la buena práctica, no obstante fue posible ubicarlos y programar las entrevistas.

Entrevistas

Las entrevistas se desarrollaron para con cada actor identificado. Cada entrevista duró aproximadamente 60 minutos.

Las entrevistas fueron grabadas con la autorización expresa y verbal del entrevistado y luego transcritas para un mejor análisis y recuperación de la experiencia.

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

3.1.4. Recuperación de las experiencias

Con las fuentes secundarias y los testimonios recogidos, se realizó la identificación y ordenamiento de información que nos sirvió para la sistematización. En este punto se identificaron que los testimonios de los miembros del equipo se suman, y en conjunto, dan forma completa a la experiencia. Aunque cada actor tiene su propia interpretación y evaluación, se identificaron los hechos y las acciones desarrolladas que nos han permitido realizar un análisis e interpretación en base al objeto de sistematización y preguntas de precisión.

3.1.5. Análisis de las buenas prácticas

Se describió la experiencia narrada por los actores y complementada con las fuentes secundarias bajo una mirada y reflexión correspondiente al eje de sistematización y preguntas de precisión. De esa forma se tienen documentos analíticos de cada buena práctica desde el punto de vista de la gerencia de proyectos que siguen como secuencia la estructura de los procesos de la gerencia de proyectos y las áreas de conocimiento que corresponden a los indicadores de la investigación. Estos documentos analíticos responden a las preguntas planteadas en la sistematización. Las sistematizaciones forman parte del capítulo Resultados y Propuesta de Valor.

3.1.6. Interpretación de buenas prácticas

Las conclusiones obtenidas del análisis de las sistematizaciones se presentan en el capítulo Resultados y Propuesta de Valor.

3.2. Diseño Muestral

Se eligieron cuatro buenas prácticas ganadoras de un total de ocho (8), tomando en cuenta las siguientes consideraciones en base al método de muestreo por conveniencia.

Como *primera* consideración se identifican buenas prácticas ganadoras. Al respecto, existe un total de 46 postulaciones a buenas prácticas presentadas por

las unidades de gestión educativa local de Lima Metropolitana al Concurso de Buenas Prácticas de Gerentes Públicos de SERVIR. Estas postulaciones fueron presentadas entre los años 2015 y 2020.

De las 46 postulaciones a buenas prácticas, 24 pasaron a la etapa Finalistas, lo que implica que las 24 son reconocidas como buenas prácticas. De las 24 finalistas, 12 pasaron a un siguiente nivel de reconocimiento: 8 fueron declaradas como Ganadoras y a 4 se les otorgó una Mención Honrosa. Ver Tabla 5.

Tabla 14. *Resultado de buenas prácticas presentadas por las UGEL de Lima Metropolitana*

Etapas del concurso de buenas prácticas	Número de buenas prácticas
Llegaron hasta la etapa de Postulación	22
Llegaron hasta la etapa de Finalistas	12
Lograron reconocimiento de Mención Honrosa	4
Lograron reconocimiento de Ganadoras	8
Total	46

Fuente. Archivos de Servir

Elaboración: Propia

Las ocho (8) buenas prácticas ganadoras configuran el universo de buenas prácticas del Concurso de Buenas Prácticas de Gestión presentadas por Gerentes Públicos.

Ahora, como *segunda* consideración, se toma en cuenta los años de pandemia por ser un periodo de gestión atípico. Al respecto, se considera que a partir del mes de marzo del 2020 las cuarentenas y confinamientos impactaron en el trabajo de los servidores públicos. Así lo señala un estudio realizado por el Banco Mundial y sistematizado en “*Servicios públicos durante la pandemia: ¿Qué aprendimos de la experiencia de los empleados públicos?*”. El estudio buscó responder a la pregunta ¿Pudieron las instituciones públicas de América Latina y el Caribe (ALC) responder a este desafío, seguir funcionando y prestando servicios?”. Al respecto el estudio recomienda:

“La evidencia presentada en este informe permite identificar áreas clave de mejora en la continuidad en el acceso a servicios, el ofrecimiento de servicios digitales y el funcionamiento de las instituciones públicas en el marco de la pandemia. A partir de esta experiencia, se espera seguir avanzando en la transformación digital de los países para mejorar la cantidad y calidad de los servicios ofrecidos por los canales digitales. [...]” (BID, 2021)

Debido a esta condición presentada a partir del mes de marzo 2020 en todo el mundo, incluidas las instituciones públicas, es que se considera que una gestión realizada durante la pandemia es una gestión *atípica*. En ese sentido, para el presente estudio se ha considerado que las buenas prácticas ganadoras consideradas deben de ser aquellas que se gestaron previo al año 2020.

Asimismo, como *tercera* consideración, se tiene que la sistematización de experiencias se realiza en base a análisis documental y entrevistas en las que se recogen los testimonios de los protagonistas del desarrollo de las buenas prácticas ganadoras, con lo cual, a fin de obtener los testimonios con el menor olvido posible y por lo tanto lo más fidedignos posibles, se consideró también que las buenas prácticas a sistematizar sean las más recientes. Es así que, en base a estas consideraciones, se tomaron las buenas prácticas ganadoras que se presentaron al Concurso durante los años 2018 y 2019.

Es así que bajo las consideraciones expuestas: i) buenas prácticas que hayan logrado reconocimiento como Ganadoras; ii) que no se encuentren dentro de una gestión atípica como lo fué la pandemia, y; iii) que su gestión sea lo más reciente posible a fin de tener testimonios con el menor olvido posible, que; se toma por conveniencia las Buenas prácticas ganadoras que fueron presentadas al Concurso durante los años 2018 y 2019, las que se pueden apreciar en la Tabla 15.

Tabla 15. Buenas Prácticas Ganadoras de las UGEL de Lima Metropolitana en los años 2018 - 2019

Año	UGEL	Título de la Buena Práctica
2018	UGEL 04	Con mi docente presente
2018	UGEL 07	Supervisión de la Gestión de Recursos Propios
2019	UGEL 03	Hacia el logro de la permanencia estudiantil en las IIEE mediante el uso de código QR
2019	UGEL 06	“ESCALARAP” – (Escalafón Rápido) Eficiencia en el tiempo de emisión de Informes Escalafonarios en 30 minutos

Fuente. Archivos de Servir

Elaboración: Propia

3.3. Técnicas de recolección de datos

Se utilizaron dos técnicas: i) análisis de contenido, ii) sistematización de experiencias de gestión en base a testimonios de los gestores y sus equipos.

3.4. Aspectos éticos

Durante la investigación los autores cumplieron con una conducta ética y de respeto a la integridad y la moral. Así, la información recogida es utilizada únicamente para fines de la presente investigación. Se actuó con honestidad intelectual en respeto de la autoría, diseños e ideas de las fuentes de información utilizadas en la presente investigación.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR

Como se ha mencionado en el marco teórico, en el Perú la reforma del Servicio Civil del Estado y específicamente la reforma de la Dirección Pública, conceptualiza un nuevo directivo que incorpora prácticas gerenciales del paradigma de la Nueva Gestión Pública; paradigma inspirado justamente en la capacidad de sus directivos para lograr resultados con eficiencia, eficacia y racionalidad económica.

En esa línea es preciso señalar que la gerencia de proyectos es una disciplina del *management* que básicamente se puede resumir como aquellas capacidades del directivo que aplicadas, permiten lograr los resultados deseados. En otras palabras, es orientación al logro. Desde varias décadas, más de una organización está dedicada al desarrollo de la gerencia de proyectos, y como disciplina viene siendo adoptada por miles de profesionales en todo el mundo.

A continuación se presentan las sistematizaciones de las cuatro buenas prácticas que responden a las preguntas planteadas en la investigación.

4.1. Hacia el logro de la permanencia estudiantil en las I.E mediante el uso de código QR

4.1.1. Reseña

Esta buena práctica tiene como escenario la UGEL 03, entidad que gestiona 280 instituciones educativas (IIEE) que agrupan 84 mil estudiantes y más de 11 mil profesionales entre directivos, docentes y administrativos. La jurisdicción de la UGEL 03 abarca las IIEE ubicadas en los distritos de Breña, La Victoria, Lince, San Isidro, Lima Cercado, Jesús María, Pueblo Libre, Magdalena, y San Miguel.

El logro de la buena práctica es haber incrementado el porcentaje de permanencia estudiantil en una institución educativa a partir del desarrollo de un sistema informático, que haciendo uso de códigos QR, registra la asistencia de estudiantes, docentes, y personal administrativo. Asimismo, el sistema remite automáticamente un SMS a los apoderados de los estudiantes dando aviso de su asistencia a la institución educativa. Con esta buena práctica también se espera identificar instituciones educativas con problemas de gestión institucional para la intervención de la UGEL, identificar problemas de salud de docentes con descansos médicos recurrentes y, optimizar y focalizar la asistencia técnica de la UGEL 03 en las IIEE que lo ameriten de manera oportuna. (SERVIR, 2020).

La buena práctica da respuesta a un problema institucional que fue puesto en evidencia a través del seguimiento que realiza el MINEDU a las UGEL de Lima

Metropolitana. Mediante este proceso el MINEDU supervisa el servicio educativo, la permanencia estudiantil y la permanencia de los profesionales que trabajan en las IIEE, entre otros. Esta información es recogida de manera manual y plasmada en un reporte de supervisión que procesa el MINEDU para luego ser remitido a las UGEL. Junto al reporte, el MINEDU solicita a las UGEL que informen de las acciones implementadas a fin de dar atención a los problemas identificados, como en este caso, el problema de la permanencia estudiantil, docente y de personal administrativo de las IIEE.

Ahora bien, este reporte tiene un desfase natural de semanas respecto a la fecha en la que se realiza la supervisión. El problema existe pero al ser evidenciado tardíamente es poco lo que la UGEL 03 puede hacer para remediarlo. De esta forma se configura un problema para la UGEL 03 que dio pie a la buena práctica.

En la misma línea de tener contexto para entender la sistematización, es preciso conocer los objetivos de la UGEL y los actores de su organización involucrados en el problema y en la buena práctica.

La misión de la UGEL 03 es:

“Garantizar un servicio educativo de calidad en todos los niveles y modalidades, fortaleciendo las capacidades de gestión pedagógica y administrativa, impulsando la cohesión social y promoviendo el aporte de los gobiernos locales e instituciones privadas especializadas para mejorar

la calidad del servicio educativo". (Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 [UGEL 03], 2023)

La UGEL cuenta con nueve órganos: uno de dirección, uno de control, dos de asesoramiento, dos de apoyo, y tres de línea. Los órganos que en mayor medida se involucran con el desarrollo de la buena práctica en mérito a sus responsabilidades y funciones son:

- Área de Gestión de la Educación Básica Regular y Especial (AGEBRE): Responsable de: “[...] a) *Supervisar y evaluar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de las instituciones educativas en temas de educación básica regular*”. (MINEDU, 2015, 17)
- Área de Supervisión y Gestión del Servicio Educativo (ASGESE): Responsable de: “[...] *supervisión de la prestación del servicio educativo, [...] Supervisar las condiciones y el funcionamiento del servicio educativo en las instituciones educativas*”. (MINEDU, 2015, 18)
- Área de Planificación y Presupuesto (APP): Responsable de “[...] *desarrollar y conducir la ejecución de los procesos de seguimiento y evaluación de los planes y presupuesto de la UGEL [...] Gestionar el procesamiento, análisis y difusión de información sobre el servicio educativo [...] Brindar soporte técnico en materia de tecnologías de la información a las instituciones educativas[...]*” (MINEDU, 2015, 15)

APP, protagonista de la buena práctica, se encuentra liderada por el Gerente Público Rafael Hoyle Ganoza. Entre sus equipos se encuentra el Equipo de Tecnologías de la Información (ETI), y el Equipo de Mejora de Procesos.

4.1.2. Gestión de la Integración

La existencia de objetivos claros, es clave para determinar hacia dónde se dirigen los esfuerzos de un proyecto. Sin un objetivo claro y relacionado al *core* del negocio, un proyecto nace con el riesgo de no llegar a ninguna parte. En este caso, los objetivos nacen por una necesidad: la necesidad de dar respuesta oportuna a los problemas evidenciados en los reportes emitidos por el MINEDU. Los reportes del MINEDU, pusieron en evidencia casos de baja permanencia de estudiantes y profesionales en IIEE de la jurisdicción de la UGEL. Este problema es relevante debido al alcance institucional, ya que en él se encuentran involucradas directamente tres áreas relacionadas con la educación básica regular y con la gestión de procesos de la UGEL: AGEBRE, ASGESE y APP. Además, el problema es recurrente ya que se hizo evidente con cada reporte emitido por el MINEDU. Dada su importancia, esta situación fué tratada en las reuniones de directorio a las que concurren las diferentes unidades organizacionales de la UGEL.

El hecho de desarrollar reuniones de directorio para tratar un problema recurrente no configura un proyecto. Un proyecto se genera cuando se inician acciones

concretas, se conforma un equipo a cargo, se habilita presupuesto o se disponen recursos para su atención, y se establecen plazos para llegar al objetivo, ya sea mediante la entrega de un producto, bien o servicio.

Ahora, considerando que APP tiene entre sus funciones la de “e) *Brindar soporte técnico en materia de tecnologías de la información a las instituciones educativas; [...]*” (MINEDU, 2015, 15), fué el equipo llamado a pensar de manera sistemática en una solución tecnológica al problema en cuestión.

Fue así que APP planteó inicialmente una idea con la que se podría recoger información para un accionar más oportuno a fin de atender una eventual baja asistencia escolar. Sin embargo, esta propuesta no maduró lo suficiente, pues si bien podría brindar mayor información, ésta no era la suficiente para solucionar los problemas.

APP siguió en la búsqueda de una solución. Entonces, en el 2018 durante las acciones de monitoreo que realiza, identifica una institución educativa con un proyecto para recoger información en línea de la asistencia escolar utilizando códigos QR. Es a partir de esta idea con la que se empieza a configurar el proyecto que más tarde daría como resultado la buena práctica ganadora.

“Entonces ahí, una vez que nos dimos cuenta que podríamos implementar eso, ya nos reunimos a nivel de equipo para desarrollar el proyecto. Primero, diseñar qué pasos tenemos que hacer para lograrlo y

las pruebas en los colegios. Ver qué recursos tenemos nosotros en el servidor y las condiciones de conectividad de cada colegio. También, si tenemos que invertir o no en algún tipo de equipamiento. Es por eso que ahí nos dimos cuenta de que los colegios tenían la capacidad de poder hacer las lecturas del QR. El problema era el internet de los colegios, que sigue siendo hasta ahora el problema, pero existen posibilidades como trabajar en el servidor de escuela y otras cosas, para que luego se transmita la información a nosotros. Esa es la idea del proyecto” (Entrevista a Rafael Hoyle, Gerente de APP - UGEL 03)

Luego de tener la idea de solución, se inició un trabajo de estimación para determinar la viabilidad técnica y presupuestal.

Hasta este punto, respecto al proceso *Acta de Constitución del Proyecto* el cual desarrolla el objetivo, el caso de negocio y cuestiones que dan forma al proyecto, determinando incluso el equipo que estará a cargo del mismo, se tiene que, si bien en el proyecto no se señala la existencia de un acta, se pueden encontrar todos los elementos de la misma en las reuniones de directorio por las que iba madurando la idea del proyecto hasta concebirse como tal.

Siguiendo con la buena práctica, a partir de entonces, luego de que el proyecto fuera expuesto al directorio por APP, se iniciaron las acciones de planificación que dieron como resultado que el proyecto se dividiera en 2 fases.

La *primera* fase corresponde al desarrollo del sistema y la ejecución de un piloto; la *segunda* fase, pendiente hasta hoy, corresponde a la implementación del sistema para el resto de las IIEE de la jurisdicción.

Debe considerarse que las estimaciones para dar viabilidad al proyecto contemplaron ambas fases, sin embargo para fines del Concurso, se postuló con los resultados de la primera fase. En la primera, puesto que APP tiene a cargo el Equipo de Tecnologías de la Información, la construcción del software se hizo viable, además, este equipo contaba con las herramientas y experiencia necesaria que le permitieron el desarrollo del sistema en un lapso de aproximadamente de 2 meses.

“Entonces, teníamos primero el trabajo en gabinete, o sea, idear la manera cómo nos vamos a comunicar, cómo se va a hacer el trabajo, programas, si va a ser en la entrada o en la salida, el registro, todo ese procedimiento se le encargó a una persona. Luego, se le encargó al programador que desarrolle la base de datos, porque en el QR uno hace clic y se abre una cantidad de datos que necesitamos, como por ejemplo, salón, grado, nombre, año del estudiante. Luego, establecer el documento recojo de esa información, para poder procesar en el servidor y tener el listado de todos los alumnos y los docentes. Luego el desarrollado la plataforma, luego generar la base de datos, la impresión del QR y, la manera como hacerles llegar a ellos. También hubo diseño, stickers,

fotocheck y el medio a utilizar, que al final decidimos por la agenda.”

(Entrevista a Rafael Hoyle, Gerente de APP)

Estas actividades se desarrollaron entre abril y octubre del 2018, y con los resultados positivos del piloto, el proyecto fue presentado al Concurso de buenas prácticas de SERVIR edición 2019. En el concurso la buena práctica resultó ganadora en la categoría “Educación”.

No obstante a los resultados positivos del piloto que evidenciaron mejoras en el indicador de permanencia estudiantil, a la fecha, la segunda fase del proyecto no ha sido implementada. Las IIEE que gestiona la UGEL 03 requieren de equipos de cómputo, lectores QR, e internet que aseguren la viabilidad técnica para la implementación del sistema.

Si bien durante la primera fase del proyecto se incluyó la realización de un análisis previo de la situación de las IIEE respecto al acceso a internet y la tenencia de equipos necesarios, fue recién luego de la implementación del piloto que se conoce con certeza la necesidad de: Primero, dotar de lectores de código QR a algunas IIEE, para lo cual era necesario contar con presupuesto; y segundo, dotar de internet a las IIEE. En este caso, es el MINEDU la única entidad que puede contratar el servicio de internet para las IIEE de Lima Metropolitana. Con lo cual, finalmente la segunda fase no ha logrado implementarse aún.

“Se identificaron también colegios reacios al proyecto. Entonces, en algún momento vimos la necesidad de equiparlos, por lo menos con los lectores. Pero ahí sí tuve un problema de servicio presupuestal, porque la UGEL puede tener 500 millones en presupuesto pero para fines distintos al proyecto” (Entrevista a Rafael Hoyle, Gerente de APP)

En las instituciones del Estado Peruano el presupuesto para el año siguiente se programa en el primer semestre del año. Entonces, si el presupuesto necesario para un proyecto no ha sido considerado en la programación presupuestal, no se podrán cubrir sus requerimientos presupuestales ni en el presente ni en el subsiguiente año, salvo, modificaciones presupuestales o presupuesto adicional, pero estas figuras de habilitación presupuestal no fueron parte de las acciones desarrolladas en este proyecto.

Asimismo, la UGEL 03 es una unidad ejecutora del MINEDU con capacidad limitada para la gestión educativa considerando que por ejemplo, el servicio de internet, necesario para este proyecto y todos los proyectos informáticos que impliquen la transferencia de información en línea desde las IIEE hacia las UGEL de Lima Metropolitana, está restringida a la gestión del MINEDU. Sin embargo, en este caso particular, el proyecto no involucró al MINEDU.

En este punto se trae a colación lo señalado por el (PMI, 2017) respecto a la capacidad del director para integrar todos los componentes de un proyecto que a su vez aseguren los objetivos planteados.

“[...] no existe una definición establecida sobre cómo integrar los procesos de proyecto, resulta claro que un proyecto tiene escasa posibilidad de cumplir su objetivo cuando el director del proyecto no es capaz de integrar los procesos del proyecto allí donde interactúan.”

(PMI,2017, 67)

Abordando el proceso de *Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto*, se puede evidenciar que el proyecto fue planificado en dos fases, para las cuales inicialmente se evaluó viabilidad. Es así que la primera fase brinda los resultados perseguidos, en cambio, la segunda fase se detiene debido a un fallo de estimación en el cual no se conocía con certeza los riesgos para la implementación del sistema en las IIEE, este punto se verá en mayor detalle más adelante.

Para el proceso *Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto*, se tiene que el trabajo de la primera fase fue ejecutado siguiendo el plan. Ahora bien, es preciso señalar que la primera fase del proyecto se encuentra en el ámbito de control de APP, ya que cuenta con los equipos de gestión conformados y con responsables para su coordinación. Más adelante en la *Gestión de Recursos* se ahondará sobre este

tema, sin embargo, es importante hacer la comparación con la segunda fase del proyecto en la que están involucradas las IIEE, siendo éstas las que finalmente pueden decidir si apoyan o no la iniciativa o si gestionan o no los recursos necesarios para el proyecto. Asimismo, nuevas acciones para dotar de recursos necesarios a las IIEE fueron desestimadas debido a la dificultad y a veces inviabilidad de conseguir recursos o presupuesto no planificado cuando las gestiones requeridas para ello escapan a la capacidad funcional del gestor. En este caso el Sistema Administrativo de Presupuesto Público, y la incompetencia de la UGEL para contratar el servicio de internet para las IIEE que se encuentra en competencia del MINEDU.

No obstante, el equipo gestor del proyecto ha logrado liderar la iniciativa de la primera fase involucrando efectivamente a las respectivas áreas internas de la UGEL: ASGESE y AGEBRE, y a la Institución Educativa que participó en el diseño del sistema y en la implementación del Piloto.

Finalmente, también se evidencian acciones relacionadas al proceso *Monitorear y controlar el Trabajo del Proyecto*. Nuevamente en referencia a la segunda fase del proyecto, ésta se paraliza hasta que los recursos estén disponibles, ya sea se realice una transferencia de presupuesto, o el MINEDU finalmente gestione el internet requerido por las IIEE.

Respecto al proceso *Gestión del Conocimiento*, se tiene la postulación misma al Concurso de SERVIR como acción relacionada a hacer explícito el conocimiento tácito generado en el proyecto.

Finalmente, sobre el proceso *Cierre del proyecto*, no se han evidenciado acciones relacionadas puesto que el proyecto total no ha culminado, siendo que su segunda fase aún no se aborda plenamente.

4.1.3. Gestión del Alcance

En la etapa de planificación se pueden encontrar acciones que corresponden a los procesos: *Recopilar Requisitos y Definir el Alcance*. Al respecto se tiene lo siguiente:

La ficha de postulación al Concurso de Buenas Prácticas detalla las actividades planificadas referente a la primera fase del proyecto. Estas actividades se agrupan en dos sub fases.

La sub fase *Administrativa*, en la cual se desarrolló el análisis de la asistencia de personal directivo, docente, administrativo y estudiantil, de cada institución educativa. En esta sub fase participaron equipos de diferentes unidades organizacionales de la UGEL: APP, AGEBRE, ASGESE y la Oficina de Recursos Humanos. En esta misma sub fase se desarrolló un diagnóstico sobre el estado del servicio de internet de las IIEE, actividad realizada por especialistas de ETI. Y

finalmente, también se realizó la verificación de capacidades instaladas en ETI con respecto al manejo de lenguajes de programación, bases de datos, tecnologías de seguridad de la información, e infraestructura tecnológica de la UGEL que soporte el sistema.

“Lo primero fue analizar la forma de trabajo desarrollada por la institución educativa a fin de entender y desarrollar el software respectivo. Ese fue el paso preliminar porque luego vienen las actividades propias de desarrollo de software. En la parte geotécnica, luego de la evaluación, se determinó que sí contábamos con los servidores necesarios y la plataforma requerida para poder brindar la seguridad respectiva al momento de publicarse el software por internet, haciendo uso de nuestro FIREWALL institucional se pueden mitigar ataques en la generación de servicios. Todos los demás aspectos relacionados sí estuvieron contemplados dentro nuestras actividades” (Entrevista Edgar Aguilar, Coordinador del Equipo de TI)

En la siguiente sub fase, *Técnica*, se desarrolló el sistema “Registro de Asistencia mediante CÓDIGO QR” a cargo del equipo de Tecnologías de la Información con la participación de las áreas usuarias durante el desarrollo y durante la validación. (SERVIR, 2019)

La *segunda fase* del proyecto aún no ha sido desarrollada debido a la falta de viabilidad técnica. Las IIEE, para implementar el sistema desarrollado, necesitan tener conexión a internet con un ancho de banda mínimo, y además, requieren equipos de cómputo con cámara web para la lectura de códigos QR o en su defecto lectores de código QR.

“En la primera parte se definió el alcance. Las IIEE, el número de estudiantes, las áreas involucradas. Se estableció un cronograma según el alcance planteado. También se redujo el alcance por el número de colegios, para realizar el piloto. Y ese mismo alcance fue hasta el final de la primera etapa.” (Entrevista Daniel Medina, Coordinador de Racionalización)

Es decir, desde su concepción inicial, el proyecto plantea dentro del alcance a las IIEE de la jurisdicción, considerando que la mayoría cumplía los requisitos; sin embargo, el alcance en ese extremo aún no ha sido cubierto debido a restricciones encontradas, pues durante la etapa de ejecución se constató la falta de viabilidad técnica de las IIEE para la implementación del sistema.

“Lo que sí no se había contemplado al inicio es el tema de algunos componentes como el tema del internet y el tema de estos equipos que no todas las instituciones tenían. Esto aunque no influía para la parte del desarrollo de software, sí influye en la parte del despliegue de forma global

hacia las demás instituciones, y más que nada en instituciones educativas que aunque sí tenían internet, por la velocidad no iba a ser posible.”

(Entrevista Edgar Aguilar, Coordinador del Equipo de TI)

Asimismo, un procedimiento no considerado inicialmente y correspondiente a la primera fase fué identificado como necesario a la hora de implementar el piloto luego de que se desarrollara el sistema. Debido a la alta concurrencia del alumnado a la hora de ingreso, se hizo inviable que en ese corto lapso de tiempo los alumnos registren su asistencia utilizando el código QR en un solo equipo. Debido a esta limitante se estableció un procedimiento en el que los auxiliares o personal de apoyo, haciendo uso de la agenda, escanean los códigos QR y registran la asistencia de los alumnos en el sistema.

“Otro problema que se presentó en el proyecto era cuando hicimos las pruebas en la hora de entrada de ingreso al colegio. No podemos controlar a la vez a 500 o 800 niños. Como la entrada a un estadio. Además, usualmente ellos llegan con la hora o pocos minutos antes. Pero al tener la agenda, el auxiliar, o personas de apoyo, durante el transcurso de la mañana las escanearon y se tenían en base de datos. Nosotros teniendo un indicador para saber cómo era la performance del colegio, para que sea calificado para intervención inmediata o la de rutina, ese fue también otro

procedimiento a establecer.” (Entrevista Rafael Hoyle, Gerente de APP)

Por consiguiente se identifica que para la primera fase del proyecto se desarrollan acciones correspondientes a los procesos: *Recopilar Requisitos, Definir el Alcance, y Crear el EDT (desglose del trabajo)*. Pues debe considerarse que el sistema se desarrolló considerando la participación de las áreas usuarias con actividades y entregables intermedios detallados, y el piloto se desplegó implementando un procedimiento adicional para lograr la lectura de códigos QR en la institución educativa. Todas estas actividades responden a requisitos establecidos por las áreas usuarias involucradas de la UGEL, a la definición de pasos metodológicos para el desarrollo del sistema y de gestión por procesos para el desarrollo del procedimiento de lectura del código QR.

Asimismo, se evidencian también procesos relacionados a la etapa de Monitoreo y Control: *Validar el Alcance y Controlar el Alcance*. En este caso para el desarrollo del sistema se contempló que la programación desarrollada fue verificada por los expertos en el proceso respectivo, así la verificación funge de aceptación de entregables intermedios en el desarrollo del sistema que permiten continuar avanzando en su desarrollo. Asimismo, la puesta a prueba del sistema mediante la implementación del Piloto, funge de validación para confirmar si el sistema desarrollado es funcional y cumple con los objetivos perseguidos.

Por otro lado, si bien *Recopilar Requisitos* y *Definir el Alcance* son procesos que se dan en mayor medida en los inicios del proyecto o fase, en este caso, respecto al establecimiento de un procedimiento para el registro de asistencia de alumnos con códigos QR en la institución educativa, se puede ver que casi culminando la primera fase se identifica este nuevo requisito que generó a su vez la actualización de la Definición del alcance del proyecto y por consiguiente la definición de acciones necesarias para su desarrollo.

Ahora, debe considerarse que si bien durante la concepción del proyecto, el alcance planteado para el desarrollo del proyecto fue la implementación del sistema para las IIEE de la UGEL. En las fases se establecen alcances particulares para cada una.

En ese sentido, debe considerarse la *Gestión de la Integración* que señala que la falta de integración de componentes necesarios para el proyecto impacta en el resultado final. En este caso, no se han identificado los requisitos de la segunda fase del proyecto, por consiguiente no se ha definido el alcance y tampoco se tiene un desglose del trabajo a realizar. Sin estas actividades no se tiene claro el camino a seguir para el desarrollo de esta segunda fase y por consiguiente ésta se encuentra suspendida hasta que se liberen las restricciones presupuestales, se gestionen los recursos necesarios para la implementación del sistema, y se establezca una ruta de gestión.

4.1.4. Gestión del Cronograma

En el caso del proyecto se pueden identificar en la Ficha de Postulación de la buena práctica dos cronogramas correspondientes a la primera fase del proyecto: i) la sub fase administrativa, y ii) la sub fase técnica.

Tabla 16. *Cronograma Sub Fase Administrativa - Buena Práctica UGEL 03*

Año 2018	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set
Análisis actual sobre asistencia de personal	X	X	X			
Análisis sobre estado actual del servicio de internet	X	X	X	X	X	X

Fuente: (SERVIR, 2019)

Elaboración: Propia

Tabla 17. *Cronograma Sub Fase Técnica - Buena Práctica UGEL 03*

Id	Nombre de tarea	Comienzo	Fin
1	Proyecto postulación UGEL 03 - Registro de Asistencia QR	9/7/2018	10/10/2018

2	Análisis de especificación de los requisitos	9/7/2018	27/7/2018
9	Diseño y arquitectura	30/7/2018	15/8/2018
14	Base de datos	3/9/2018	12/9/2018
18	Programación del software	14/9/2018	10/10/2018
29	Prueba	15/10/2018	19/10/2018
34	Documentación	22/10/2018	23/10/2018
36	Puesta a producción	24/10/2018	31/10/2018

Fuente: (SERVIR, 2019)

Elaboración: Propia

Los cronogramas evidenciados en la Ficha de postulación al Concurso corresponden a la primera fase del proyecto, en ellos se puede identificar el desarrollo de procesos correspondientes a la *Gestión del Cronograma*. Así, se tiene una lista de actividades que corresponde al proceso *Definir las Actividades*. También se puede evidenciar una secuencia lógica de actividades que corresponde al proceso *Secuenciar las Actividades*; finalmente, se puede ver que

para cada actividad existe un tiempo estimado que ha marcado la pauta de acción del equipo para la sub fase, esta estimación corresponde al proceso *Estimar la Duración de las Actividades*.

Las acciones correspondientes a estos cronogramas han sido desarrolladas por los equipos Equipo de Racionalización y Mejora Continua y, el Equipo de Tecnologías de la Información, correspondientemente, y corresponden a la primera fase del proyecto.

Ahora bien, respecto a la segunda fase del proyecto. Se debe tener en consideración que para el desarrollo del proceso *Definir las Actividades*, según el (PMI, 2017, 183), “[...] *El beneficio clave de este proceso es que descompone los paquetes de trabajo en actividades del cronograma [...]*”. En ese sentido, al no tener definidos paquetes de trabajo, entregables intermedios, para la segunda fase del proyecto, se hace inviable definir actividades, secuenciarlas y finalmente determinar un cronograma para la segunda fase.

Por otro lado, según el (PMI, 2017), existen 2 prácticas emergentes para la gestión del cronograma. La primera obedece a una programación gradual y adaptativa utilizada cuando se identifican los requisitos pero estos solo se implementan según prioridad debido a restricciones en el equipo, este caso está condicionado a una baja interdependencia de los requisitos que permita su ejecución en orden indistinto. La segunda práctica emergente obedece a una

programación a demanda basada en la teoría de las restricciones; la definición de actividades en este caso se realiza conforme se liberan los recursos necesarios, en este caso se tiene la secuencia pero no los recursos para ejecutar las actividades.

Considerando las definiciones previas, se infiere que la gestión del cronograma en este caso guarda características de una *Programación a Demanda*. En ese sentido no se ha desarrollado el proceso *Definir el Alcance* correspondiente a la segunda fase y por ende no se han definido, ni secuenciado, ni estimado tiempos que den como resultado el cronograma. Esta situación obedece a que hasta hoy no se han liberado los recursos necesarios. Asimismo, luego de la implementación del piloto, las prioridades de la misma UGEL cambiaron, limitando las posibilidades de brindar recursos necesarios para la continuidad de la segunda fase del proyecto.

“[...] en el 2019 tuvimos el problema de recortes económicos, presupuestales, entonces un colegio que no tenía las condiciones o no había la predisposición de un director, simplemente se dejaba ese por otro. Después vino la pandemia.

Este año el proyecto recién está volviendo a surgir por la necesidad de controlar la deserción y esperamos implementarlo en el presente año.

[...] Por esas fechas teníamos el problema de la atención al usuario porque nosotros nos mudamos de local. Entonces, la prioridad de la entidad fue netamente el acondicionamiento para la mudanza. Entonces los proyectos quedaron un poquito relegados.” (Entrevista a Rafael Hoyle, Gerente de APP)

4.1.5. Gestión de la Calidad

En el Estado existen requisitos que pueden ser considerados requisitos de calidad - en cuanto a la gestión de proyectos se refiere - cuando como en este caso existe de por medio el almacenamiento de información de datos personales. En este caso La Ley de Protección de Datos Personales es un requisito que fue identificado desde la concepción y planificación del sistema informático. Ahora, adicionalmente al tratamiento de datos requerido por norma se suma el hecho de que se tratan de datos de menores de edad. Por consiguiente, se realizó un tratamiento adicional.

“[...] Esto justamente fue importante para saber que cuando el estudiante en algún momento, porque eso también fue una de las preguntas y consultas que nos hizo al momento de realizar el piloto en la institución educativa, sobre qué pasaría si un estudiante pues pierde el fotocheck, ¿habría posibilidad de recuperar la información del estudiante?. Para ello se hizo la consulta justamente al área

legal si era factible o qué información solamente sería necesario que se almacenen. Entonces, bueno tendríamos que considerar información necesaria más no información detallada como la parte de la fecha de nacimiento, inclusive la foto o algo que yo por ahí podría atentar. Es más, lo que nos sugirió asesoría jurídica fue algo muy importante, solicitar el permiso del apoderado o padre de familia [...]” (Entrevista a Edgar Aguilar, Coordinador del ETI)

En este caso, el hecho de realizar la consulta al Asesor Jurídico de la UGEL coincide con una de las herramientas y técnicas sugeridas en el proceso de *Planificar la Gestión de la Calidad*: Juicio de expertos. Esta consulta dio como requerimiento de calidad el incorporar en el procedimiento de implementación el permiso expreso del apoderado del estudiante para el uso de datos personales en el sistema.

Este requisito de calidad, requisito adicional identificado, repercute en el alcance puesto que fué implementado en la fase del Piloto del proyecto.

Por otro lado, se ha mencionado que la UGEL es una ejecutora del MINEDU que no cuenta con todas las prerrogativas que le permitan el desarrollo e implementación de sistemas informáticos en las IIEE de su jurisdicción. No obstante, el MINEDU no restringe a las UGEL de Lima Metropolitana el desarrollo de aplicativos, tampoco brinda lineamientos para estandarizar metodologías,

herramientas o aplicaciones de los sistemas a desarrollar. En ese sentido no se identifican requisitos de calidad para el proyecto que hayan sido establecidos por el MINEDU para el desarrollo del sistema.

“MINEDU no nos pone restricciones, pero tampoco nos apoyan en el desarrollo, porque manifiestan que ellos son los que desarrollan. Entonces una buena práctica de ese tipo es netamente iniciativa de la UGEL y bajo su propio riesgo. Y nosotros nos aseguramos de mantener la información segura, en el sentido de que utilizamos sistemas de seguridad y el alojamiento está en nuestros servidores de la UGEL con acceso restringido a las personas que administran el servidor” (Entrevista Rafael Hoyle)

Es preciso señalar que como una de las prácticas emergentes de la Gestión de la Calidad del Proyecto, en el (PMI,2017), se encuentra la de *Responsabilidad de la Dirección*. En esta se resalta que es responsabilidad de la dirección del proyecto el proporcionar los recursos adecuados con las capacidades apropiadas, en lo que respecta a la calidad.

En ese sentido, el Gerente de Asesoría Jurídica ha sido involucrado en el equipo del proyecto justamente para dar el soporte legal al proyecto. Por lo tanto, se infiere que la opinión legal del asesor legal establece requisitos de calidad para el proyecto.

“Ahora, sobre el apoyo de asesoría jurídica, no implicó mucho esfuerzo porque fue una consulta técnica y rápida. Se debe tomar en consideración que como parte del equipo de trabajo interviene el asesor legal justamente para que pueda viabilizar si esta información o esta información puede ser publicada o qué tipo de datos se puede utilizar.” (Entrevista Daniel Aguilar, Coordinador de TI).

4.1.6. Gestión de los Recursos

El tipo de organización sea funcional o orientada a proyectos influye en la Gestión de Recursos. En el caso de las entidades del Estado, se ha visto que éstas guardan una organización de tipo funcional, es decir se agrupan obedeciendo a especialidades en jefaturas, gerencias y direcciones, por las cuales corren los procesos misionales, estratégicos y de apoyo de la organización. Esta es una distinción necesaria para entender la disponibilidad de los recursos para el proyecto.

El proyecto en cuestión está a cargo de APP debido a que funcionalmente es el órgano compatible con la mejora de procesos y la implementación de herramientas informáticas. En ese sentido, siendo que APP tiene a cargo los equipos funcionales de: i) Planeamiento y presupuesto; ii) Estadística y monitoreo; iii) Proyectos de inversión; iv) Racionalización y mejora continua; y, v)

Tecnologías de la información, para el proyecto se involucraron dos de estos cinco equipos: Racionalización y mejora continua, y Tecnologías de la información.

Ahora bien, el proyecto se configuró en dos fases, la *primera* fase destinada al desarrollo del sistema informático a cargo del Equipo de Tecnologías de la Información de la mano del Equipo de Racionalización y Mejora Continua; siendo así, la disponibilidad de estos equipos depende únicamente del líder del proyecto, el Jefe de APP.

No obstante, se debe considerar que aunque el problema a resolver está ligado en mayor medida a las funciones de ASGESE *“d) Supervisar las condiciones y el funcionamiento del servicio educativo en las instituciones educativas, organizadas en redes educativas, en el ámbito de su competencia”* (MINEDU, 2017), su participación en el proyecto ha dado en calidad de experto.

“Entonces al ser un tema transversal, y estar a mi cargo el equipo de mejora continua en el que se encuentra el desarrollador, coordino con mi otro equipo de TI en el que tengo otro desarrollador más abocado a los servidores y programas. El equipo de mejora continua se enfoca más en el análisis del proceso, es transversal y conoce toda la UGEL, cuando necesitamos otra información, simplemente se coordina con el especialista que la tiene, se informa

al jefe de área, se recopila la información necesaria y se continua para el proyecto. Y cuando el área también es interesada, se mantienen coordinaciones permanentes, no necesariamente acordadas en un cronograma porque lamentablemente la ola de temas pendientes de la UGEL es muy grande.” (Entrevista a Rafael Hoyle, Gerente de APP)

También es importante señalar que el equipo del proyecto conformado para la primera fase, coincide con una tendencia emergente de gestión de recursos señalada por el (PMI, 2017) :

“El aumento en el uso de enfoques ágiles, principalmente para la ejecución de proyectos de TI, ha dado lugar al equipo auto-organizado, donde el mismo funciona con ausencia de control centralizado. En los proyectos que tienen equipos auto-organizados, el rol de director de proyecto (que no es propiamente un director del proyecto) proporciona al equipo el entorno y el apoyo necesario e impulsa al equipo para hacer el trabajo. Los equipos auto-organizados exitosos por lo general consisten en especialistas en temas generales en lugar de expertos en la materia, quienes continuamente se adaptan a los cambios del entorno y aprecian la retroalimentación constructiva”. (PMI, 2017, 310)

Se observa entonces una coincidencia con el uso de equipos auto-organizados que, para el caso, serían los equipos de: Racionalización y Mejora Continua; y Tecnologías de la información.

Ahora bien, respecto a la segunda fase del proyecto, la coordinaciones con las IIEE con miras a la implementación del sistema, estuvieron fuera de la esfera de control del equipo del proyecto. En ese caso se aprovecharon acciones desarrolladas por APP que se encontraban fuera del alcance del proyecto. Mediante estas acciones se lograron realizar coordinaciones sobre la disponibilidad de recursos.

“Ahora, las coordinaciones necesarias con las IIEE se realizaban aprovechando la visita de la asistencia técnica del personal de ETI. Las contrapartes nos recibían y con ellos se realizaban las coordinaciones. No hubo una coordinación específica para el proyecto”. (Entrevista a Rafael Hoyle, Gerente de APP)

Es así que, como se verá más adelante en el área de *Gestión de los Interesados*, en este caso, las IIEE no forman parte del equipo del proyecto, sino que actúan como interesados en el sentido de usuarios que deben adecuar sus procedimientos, ser dotados con las herramientas tecnológicas necesarias y, finalmente, hacer uso del sistema.

“Si bien el proyecto continuaba para el PIA respectivo, algunas instituciones no iban a poder justamente por estas necesidades. Aquí se notó mucho el compromiso de las autoridades de la institución educativa. Cuando tuvimos una reunión con los directores, indicaron que si bien no contaban con los recursos necesarios, solicitaban que se deje el sistema abierto para realizar un registro manual, para que aunque no se tenga información en tiempo real, se tenga información consolidada a fin de mes. Ese fue un pedido justamente por parte de ellos que se les deja aperturado en hojas en cuadernos y todo ello pero ya ellos iban a registrar en el sistema en sus tiempos libres.” (Entrevista Edgar Aguilar, Coordinador del Equipo de TI).

Inferimos entonces que la configuración organizacional hace particular la *Gestión de los Recursos del Proyecto*, debido a que existen recursos que se encuentran fuera de la esfera de control del equipo del proyecto y fuera del alcance de las funciones y responsabilidades del gestor, pero que a su vez son recursos críticos para el éxito del mismo.

El primer proceso para la *Gestión de los Recursos del Proyecto*, *Planificar la Gestión de los Recursos del Proyecto*, permite determinar un enfoque o estrategia para asegurar la disponibilidad de los recursos y también estimar los recursos mismos. En ese sentido, se evidencia la estimación, sin embargo no se

hace presente una estrategia propia que permita contar con los recursos para todo el proyecto.

En ese sentido, el (PMI, 2017) lista temas que deben ser de pericia de los expertos durante la etapa de planificación de los recursos del proyecto. Entre estos temas señala: “*Identificación de riesgos asociados con los planes para la adquisición, retención y la liberación de recursos; [...] Gestión de los proveedores y los esfuerzos logísticos a fin de asegurar que los materiales y suministros estén disponibles cuando sean necesarios.*”. (PMI, 2017, 215)

Es así que, como se verá más adelante, siendo que estos temas configuran acciones relacionadas a la identificación de riesgos, sirven de *input* a otras áreas de conocimiento con la finalidad de mitigar el riesgo de no contar con los recursos necesarios para el desarrollo del mismo.

Continuando con el proceso *Planificación de la Gestión de los Recursos del Proyecto*, para la primera fase no se desarrollaron acciones respecto al cómo se deberían gestionar los recursos. No obstante, se debe considerar que el equipo del proyecto coincide con el área funcional APP, en ese sentido consideramos que no fué necesario desarrollar una estrategia para determinar cómo lograr involucrar al equipo y disponer de los recursos necesarios para el desarrollo del sistema y el piloto. Ahora, respecto a la segunda fase, para un primer momento no se evidencian acciones referidas a establecer cómo se consiguen los recursos.

No se evidencia una estrategia diferenciada. No obstante, se evidencia que se siguieron las acciones correspondientes a la administración pública cuando hacen falta recursos: Se solicitó el presupuesto y luego el requerimiento a la oficina de administración.

“Estos requisitos identificados durante el desarrollo se dieron a conocer al equipo responsable de presupuesto del proyecto para que pueda gestionar y canalizar su atención. Por esas fechas llegó la pandemia y esto ocasionó que el proyecto no se pueda desplegar en forma masiva.” (Entrevista Edgar Aguilar, Coordinador del Equipo de TI)

Posteriormente, pensando aún en la segunda fase, se han identificado acciones que responden a la *Planificación de la Gestión de los Recursos del Proyecto* en el extremo correspondiente a la definición de una estrategia para agenciar los recursos. En este caso, APP está trabajando en un nuevo proyecto que tiene como fin mejorar el parque informático de las IIEE. Con esto se conseguiría acondicionar los equipos a fin de que los recursos requeridos para la implementación del sistema estén disponibles.

“Ahora, estamos desarrollando otra buena práctica que atiende el mantenimiento preventivo utilizando la capacidad de los CEPROS. Como están mapeados los colegios y vamos a dar

mantenimiento preventivo por un convenio, podemos aprovechar y desplegar nuevamente la idea del QR, y el colegio con los recursos se implementa". (Entrevista Rafael Hoyle, Gerente de APP)

Respecto al proceso *Estimar los Recursos de las Actividades*, se tiene que en la primera fase el equipo de Tecnologías de la Información junto al equipo de Racionalización verificaron las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo del sistema. Esto con la finalidad de confirmar sí es que se tenían los recursos necesarios.

"En la parte geotécnica, luego de la evaluación, se determinó que sí contábamos con los servidores necesarios y la plataforma requerida para poder brindar la seguridad respectiva al momento de publicarse el software por internet, haciendo uso de nuestro FIREWALL institucional se pueden mitigar ataques en la generación de servicios. Todos los demás aspectos relacionados sí estuvieron contemplados dentro nuestras actividades." (Entrevista Edgar Aguilar, Coordinador del Equipo de TI)

Asimismo, en la segunda fase del proyecto, también se evidencian acciones que responden a una estimación de la situación tecnológica respecto a lo requerido para la implementación del sistema en las IIEE.

“Estos requisitos identificados durante el desarrollo se dieron a conocer al equipo responsable de presupuesto del proyecto para que pueda gestionar y canalizar su atención. Por esas fechas llegó la pandemia y esto ocasionó que el proyecto no se pueda desplegar en forma masiva.” (Entrevista Edgar Aguilar, Coordinador del Equipo de TI)

En lo concerniente a *Adquirir Recursos*, para la primera fase, una acción relacionada a la adquisición de recursos se constituye en la solicitud de apoyo de del Jefe de Asesoría Jurídica y del Jefe de Recursos Humanos que, como miembros del equipo, fueron incluidos en la ficha de postulación al Concurso de Buenas Prácticas. Respecto a la segunda fase, se evidencian acciones desarrolladas en el marco del sistema administrativo de Presupuesto, que si bien son las acciones que corresponden por defecto cuando se requiere de recursos en las instituciones públicas, no siempre son efectivas, como en este caso.

Los siguientes procesos: *Desarrollar el Equipo del Proyecto* y *Dirigir el Equipo*; respecto al primero, se considera una acción alineada al desarrollo del equipo el hecho de haber postulado con la primera fase del proyecto al Concurso, en cuya postulación se incluye al equipo de APP, al Jefe de Asesoría Jurídica y al Jefe de Recursos Humanos. Asimismo, en la postulación se señala que la buena práctica ha sido desarrollada en conjunto, con lo cual se reconoce el aporte de los involucrados. Esta acción no solo se alinea a la Guía de Gerencia de Proyectos

(PMI, 2017) que señala que el desarrollo del equipo da como resultado entre otros beneficios la motivación del equipo; sino que se alinea también a la competencia de Trabajo en Equipo abordada en el Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil.

“Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos con los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales” (SERVIR, 2016, 12)

Respecto al proceso *Dirigir el Equipo*. Éste se refiere al seguimiento del equipo, cambios necesarios y resolución de conflictos con el fin de mejorar el desempeño del proyecto. En este caso, al tratarse de una organización funcional, el equipo no se ha conformado específicamente para el proyecto, sino que forma parte de unidades funcionales ya conformadas y a cargo del gestor del proyecto. Bajo esta consideración, no se han evidenciado cambios, o conflictos que hayan surgido dentro de las acciones que le competen al proyecto. No obstante, se puede evidenciar el seguimiento realizado por el gestor a todo el proyecto describiendo las acciones realizadas por sus equipos y las coordinaciones realizadas con equipos externos al proyecto.

“Entonces al ser un tema transversal, y estar a mi cargo el equipo de mejora continua en el que se encuentra el desarrollador, coordino con mi otro equipo de TI en el que tengo otro desarrollador más abocado a los servidores y programas. El equipo de mejora continua se enfoca más en el análisis del proceso es transversal y conoce toda la UGEL, cuando necesitamos otra información, simplemente se coordina con el especialista que la tiene, se informa al jefe de área, se recopila la información necesaria y se continua para el proyecto. Y cuando el área también es interesada, se mantienen coordinaciones permanentes, no necesariamente acordadas en un cronograma porque lamentablemente la ola de temas pendientes de la UGEL es muy grande” (Entrevista a Rafael Hoyle, Gerente de APP)

Finalmente el proceso *Controlar los Recursos* asegura que los recursos se encuentren disponibles tal como se planificaron (estimación y adquisición). En ese sentido se debe considerar entonces que solo se pueden controlar aquellos recursos que fueron planificados previamente. No obstante, los recursos más importantes para el proyecto son los equipos de APP: Equipo de Tecnologías de la Información y Equipo de Racionalización y Mejora Continua. Ambos equipos se encuentran bajo el mando del gestor del proyecto, el gerente de APP, por lo que consideramos que el control como proceso dirigido a un equipo conformado para

el proyecto pierde sentido, en este caso el control es tácito al esquema de organización de tipo funcional en el que se enmarca el proyecto. Sin embargo, es importante considerar que este proceso cobra mayor relevancia cuando el equipo es estimado y adquirido específicamente para un proyecto o fase. En este caso la segunda fase del proyecto no evidencia acciones relacionadas la planificación de recursos y por ende al control de los recursos.

4.1.7. Gestión de las Comunicaciones

La principal comunicación sobre el proyecto se dió en las reuniones de directorio de la UGEL. En estas se comunican las diferentes etapas del proyecto, desde su concepción, su planificación, la estrategia para llevar a cabo su desarrollo, los resultados finales, y hasta el reconocimiento obtenido en el Concurso con los resultados de la primera fase. Aunque en las reuniones de directorio participaban otras jefaturas y equipos, las comunicaciones referidas al proyecto se dieron para con los principales interesados del proyecto: la Dirección de la UGEL, ASGESE y AGEBRE.

Nuevamente, refiriéndonos a la segunda fase del proyecto. En reuniones de directorio, el equipo de APP expuso la necesidad de dotar de los recursos tecnológicos necesarios a las IIEE para la implementación del sistema. Esto implicaría atender a la redistribución de presupuesto interno (modificaciones presupuestales) o solicitar presupuesto adicional a la Dirección Regional de

Educación de Lima (demanda adicional de presupuesto). Sin embargo, no se establecieron más comunicaciones en lo concierne al avance de la segunda fase.

“La comunicación se realizó al directorio, un mes después de lograr la buena práctica, con el sistema listo, se les comunicó lo que se requería para el equipamiento. Luego informé una vez más para ver el tema pendiente del equipamiento a fin de dar el siguiente paso. Y como nunca tuve el equipamiento no se agendó más.” (Entrevista Rafael Hoyle, Gerente de APP)

Por otro lado, las comunicaciones sobre el avance del proyecto se dieron también para con la institución educativa involucrada en el piloto. En este caso la institución educativa funge de principal interesado del proyecto, aunque externa a la UGEL. Parte de estas comunicaciones se daban desde el Equipo de Tecnologías de la Información con el objetivo de validar los avances en el desarrollo del sistema.

Una vez culminado el Piloto, para una mejor gestión de la comunicación hacia las IIEE, el equipo de Tecnologías de la Información creó una *demo* que muestra el uso del sistema y sus bondades. A partir de esta *demo* se captó el interés de las IIEE. No obstante, como ya se ha visto, el proyecto se detuvo para su segunda fase.

No obstante la segunda fase del proyecto se encuentra en *stand-by*, a partir del 2023 se han retomado las comunicaciones con las IIEE. Es así que en los talleres de inducción para nuevos directores de IIEE se está incluyendo el uso del sistema “Registro de Asistencia mediante CÓDIGO QR”, previa validación de requisitos técnicos.

“A finales del año pasado, varios directivos ya nos han estado consultando sobre el tema de la continuidad, es más, este año algunos directivos concluyeron y hay nuevos directivos, y durante la inducción a nuevo directivos se dio a conocer la continuidad del proyecto para el despliegue necesario” (Entrevista a Edgar Aguilar, Coordinador del Equipo de TI)

Atendiendo a los procesos de la Gestión de las Comunicaciones, tenemos el proceso *Planificar la Gestión de las Comunicaciones*, en el cual según el (PMI, 2017) se desarrolla un enfoque a la vez que, en base a las necesidades de los interesados, se establece un plan para comunicar el avance del proyecto.

Al respecto, las reuniones de directorio si bien no se desarrollan específicamente para el proyecto, son un medio eficiente para comunicar los avances y las necesidades a los principales interesados del proyecto. Asimismo, la planificación de estas reuniones obedecen al esquema funcional de la institución y son utilizadas para los fines del proyecto. Ahora bien, se evidencian acciones que

responden a una planificación de la comunicación para con la institución educativa involucrada en el desarrollo del sistema y en el piloto de la primera fase. Estas acciones se pueden evidenciar como parte del cronograma establecido para la primera fase del proyecto.

Asimismo, es importante resaltar que una de las acciones de comunicación se plantearon desde un enfoque distinto. Al culminar la primera fase del proyecto se planteó utilizar una demo para dar a conocer los beneficios del sistema a los interesados del proyecto, tanto internos como externos a la UGEL.

Respecto al proceso *Gestionar las Comunicaciones*, según el (PMI, 2017), es el proceso que garantiza: “[...] *la recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final de la información del proyecto [...]*” (PMI, 2017, 379). Bajo este contexto se consideran como acciones relacionadas al proceso *Gestionar las Comunicaciones*, la participación y comunicación de APP en las reuniones de directorio en lo concerniente al proyecto, cabe resaltar que estas acciones incluyen el recojo de información necesario para exponer las necesidades o avances del proyecto. Asimismo, aquellas reuniones que se desarrollaron bajo el cronograma establecido con la institución educativa involucrada. Y finalmente, la presentación de la demo para captar el interés de los potenciales interesados.

Finalmente, respecto al proceso *Monitorear las Comunicaciones*, según el (PMI, 2017), es el proceso que “[...] asegura que se satisfagan las necesidades de información del proyecto y de sus interesados. El beneficio clave de este proceso es el flujo óptimo de información tal como se define en el plan de gestión de las comunicaciones y el plan de involucramiento de los interesados. [...]” (PMI, 2017, 388).

Como se puede ver, este proceso se monitorea las acciones realizadas con respecto a un plan, en este caso, el plan de comunicaciones evidenciado corresponde al cronograma establecido para la primera fase del proyecto que involucra a las IIEE, ASGESE y AGEBRE.

4.1.8. Gestión de los Riesgos

La idea de implementar un sistema para el recojo de información en línea sobre el registro de asistencia de alumnos, docentes y administrativos de las IIEE, en teoría, cuando se propuso como solución, resolvería el problema de origen. No obstante, necesitaba ser probado para confirmar que la idea, en la práctica, funciona. Es así que el principal riesgo del proyecto es implementar un sistema que no responda correctamente a las necesidades del problema de origen. En respuesta entonces, se planificó el desarrollo del sistema y puesta a prueba de un piloto. Esta estrategia para mitigar el principal riesgo forma parte del alcance y configura, la primera fase del proyecto.

“En ese sentido, la estrategia fue implementar un piloto en una IE que contaba con una laptop y con conexión a internet. A medida del análisis de otras IIEE, y reuniones con los directivos nos mencionan que no contaban con estos equipos o que sí contaban pero no operaban; el problema más grave fue la conexión a internet.” (Entrevista a Edgar Aguilar, Coordinador del equipo de TI)

Ahora, si bien el piloto pone a prueba la validez de la solución planteada, el siguiente riesgo identificado se encontraba en la posibilidad de que las instituciones educativas no contaran con las condiciones técnicas que permitan implementar la solución.

“Cuando se inició el proyecto mapeamos que los colegios sí tenían los recursos. Cuando lo quisimos poner en práctica los colegios era reacios a utilizar las laptops XO que estaban obsoletas, y para llevar las XO al fondo, donde se debería escanear, necesitábamos un tendido de red que vaya con el servidor escuela, cuya clave la tiene el MINEDU. Entonces se presentaron variables que no habíamos mapeado previamente.” (Entrevista a Rafael Hoyle, Gerente de APP)

Es así que, luego de culminada la primera fase del proyecto se identifican otros riesgos para la implementación del sistema: La falta de equipos de cómputo, la

falta de lectores QR y, la falta de acceso a internet con el ancho de banda requerido.

“Si bien como parte ya de presupuesto, que ya se está canalizando, es adquirir estos dispositivos lectores de código QR, hay algo muy necesario que es el tema de la conectividad de internet. El tema de conectividad internet nosotros como UGEL no podemos abarcar en su totalidad. En el caso de las IIEE solo MINEDU a través de la oficina de tecnología de la información son los encargados de poder gestionar, ya sea mediante convenio o contrato, con los diferentes proveedores de servicios para que puedan hacerle llegar la conexión a internet a las IIEE. inclusive si las IIEE tienen conexión a internet, MINEDU puede ampliar el ancho de banda de la conexión a internet. Esto genera un riesgo para nosotros de no poder cubrir a las IIEE con el sistema y por ende no cumplir al 100% con el proyecto.

[...]

Existía una alternativa que generaba un costo. Adquirir un chip prepago, pero era una alternativa que no se sabía si podría ser costeadada por todos los directivos. Ese es un riesgo que no vamos a

poder mitigar al 100%” (Entrevista a Edgar Aguilar, Coordinador del equipo de TI)

Entonces se identificaron acciones para mitigar el riesgo de falta de viabilidad técnica para la implementación del sistema en las IIEE: La habilitación de equipos de cómputo mediante la reparación o mantenimiento; la compra de lectores QR, y la gestión con MINEDU para la contratación de internet.

“Eso nos dirige a utilizar una PC que el colegio tiene y utilizarla como repositorio, y a tener otro medio de recojo de información a través del QR que son los lectores, tecnología barata, entonces, como son más de 200 colegios, cambia la figura. Entonces la idea es ahora repararles las computadoras e implementar también el proyecto” (Entrevista a Rafael Hoyle, Gerente de APP)

“Eso no significa que el proyecto no se va a implementar, el proyecto continúa haciendo las gestiones ante MINEDU para que las IIEE tengan acceso a internet y no solo en beneficio del proyecto sino también para el resto de actividades en las IIEE.

Al inicio cuando se planteó el proyecto, no se consideraron los costos, porque sabemos que la parte del proyecto cuando nos referimos a servicios, es un servicio que abarca desde un inicio a un

fin, el detalle es la continuidad, y cuando es su momento hicimos las consultas sobre si la UGEL puede contratar el servicio de internet para las IIEE tuvimos una observación del MINEDU señalando que si bien la UGEL es una UE no puede realizar ese tipo de contratos”.

(Entrevista a Edgar Aguilar, Coordinador de TI)

Siguiendo los procesos de la Gestión de los Riesgos, tenemos el primer proceso *Planificar la Gestión de los Riesgos*, que define el cómo se realizará la gestión de riesgos. Para este proceso no se evidencian acciones que hayan definido un cómo previo para el manejo de riesgos (estrategia).

No obstante, si se evidencian acciones que corresponden al siguiente proceso, *Identificar los Riesgos*. Respecto a las acciones identificadas se tiene: En la concepción del proyecto, cuando se encuentra una solución que resuelve el problema se realizan dos evaluaciones previas de identificación de riesgos. Primero, que el ETI cuente con el conocimiento y herramientas necesarias para el desarrollo del software; y, segundo, que el sistema diseñado y desarrollado realmente funcione y logre atender los problemas resultantes de los informes de MINEDU.

Asimismo, en la primera fase del proyecto, se realiza una acción que corresponde a la identificación de riesgos: El mapeo inicial que se realiza sobre las IIEE para

determinar sí contaban o no con las condiciones tecnológicas que permitan desplegar el sistema.

Respecto a este último ejercicio de identificación de riesgos, a pesar de la verificación realizada en la que se obtuvo resultados positivos. Previo al inicio de la segunda fase del proyecto se tuvo conocimiento de que las IIEE no contaban con la tecnología habilitante para la implementación del sistema. Circunstancia que ha generado que el proyecto se encuentre actualmente en *stand-by*.

En este punto es preciso tener en cuenta una tendencia y práctica emergente en la gestión de los riesgos del proyecto: La capacidad de recuperación del proyecto para afrontar riesgos solo reconocidos una vez que han ocurrido. Algunas tendencias para esta situación es: incluir en los proyectos: contingencia del presupuesto y del cronograma; procesos flexibles; equipo empoderado; revisión frecuente de signos de alerta; y aportes claros de los interesados que ayuden a identificar los riesgos. (PMI, 2017)

Sin embargo, las contingencias del presupuesto no son consideradas en la planificación de presupuesto de la UGEL 03, y los procesos flexibles, para la adquisición de bienes y servicios, se encuentran lejos de ser implementados ya que los actuales obedecen a la normativa del sistema administrativo de Contrataciones del Estado aplicable para todas las instituciones estatales, salvo excepciones de ley; asimismo, los equipos a cargo del proyecto se encuentran

delimitados por su marco funcional. Y, los aportes claros de los interesados, en este caso de las IIEE, se encuentran limitados debido a que las IIEE no cuentan con profesionales especialistas en infraestructura tecnológica.

Ahora bien, sobre el mapeo inicial que se realiza para determinar si las IIEE contaban o no con las condiciones tecnológicas que permitan desplegar el sistema, es importante señalar que existen herramientas para identificar los riesgos. Al respecto el (PMI, 2017) señala dentro de ellas al Análisis de datos. Para el Análisis de datos se presentan ciertas técnicas dentro de las cuales se identifica el Análisis de supuestos y restricciones:

“Cada proyecto y su plan para la dirección del proyecto son concebidos y desarrollados en base a un conjunto de supuestos y dentro de una serie de restricciones. Estos a menudo ya están incorporados en la línea base del alcance y las estimaciones del proyecto. El análisis de supuestos y restricciones explora la validez de los supuestos y las restricciones para determinar cuáles suponen un riesgo para el proyecto. Las amenazas pueden ser identificadas a partir de la inexactitud, la inestabilidad, la incoherencia o lo incompleto de los supuestos. [...]” (PMI, 2017, 415)

En ese sentido, el mapeo inicial para determinar si las IIEE contaban o no con las condiciones tecnológicas que permitan desplegar el sistema, estableció un

supuesto inexacto sobre el cual se estableció el alcance del proyecto, que como se ha visto, originó que surgiera un riesgo no previsto para el cual no se tiene aún capacidad de recuperación.

Siguiendo con los procesos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto, tenemos tres procesos más que corresponden a la etapa de planificación: *Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos, Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos y Planificar la Respuesta a los Riesgos.*

Estos procesos incluyen actividades como priorizar los riesgos considerando las variables de probabilidad de ocurrencia e impacto en el proyecto de forma cualitativa; cuantificar el impacto en términos de tiempo, alcance o costo; y finalmente, establecer la respuesta ante la ocurrencia de los riesgos identificados (PMI, 2017).

Respecto a estos procesos, identificamos que el Piloto desarrollado como parte del alcance del proyecto surge en respuesta al riesgo identificado y tiene como base el análisis cualitativo del impacto de no lograr implementar la solución del proyecto. Asimismo, ante el riesgo identificado de no contar con el equipo y herramientas que permitan el desarrollo y puesta en producción del sistema propuesto, se realizó una evaluación del equipo sobre la disponibilidad de herramientas, capacidad tecnológica y conocimiento del equipo de ETI que

aseguren viabilidad para desarrollo del sistema y su puesta en producción por la misma UGEL.

Se identifica asimismo, un riesgo ocurrido no identificado previamente cuando luego de la instalación del sistema durante el piloto, se identifica que para hacer uso del mismo, la IE necesita un procedimiento establecido. En este caso, el establecimiento de procedimientos se encuentra a cargo del equipo de Racionalización y Mejora Continua, lo que permitió incorporar las actividades necesarias para desarrollar el procedimiento que permitieron ejecutar el Piloto. Se evidencia entonces que ante el surgimiento de un riesgo no identificado, un equipo empoderado para la solución del problema es efectivo para la continuidad del proyecto.

Es importante señalar que estos tres últimos procesos abordados sólo se pueden ejecutar cuando previamente se han identificado los riesgos del proyecto pues obedecen a la etapa de planificación. Con lo cual, el alcance del proyecto incluye las acciones de respuesta a los riesgos identificados, es decir, se encuentran planificadas. Ahora bien, ante la ocurrencia de riesgos no previsto, se han mencionado tendencias y prácticas emergentes en la gestión de los riesgos, las cuales terminan finalmente generando acciones que también son incorporadas al alcance del proyecto dependiendo de la capacidad de respuesta del mismo proyecto.

El siguiente proceso de la Gestión de los Riesgos del Proyecto es *Implementar la Respuesta a los Riesgos*. Para este procesos de identifican la ejecución de acciones planificadas en el proyecto para la primera fase:

- Verificación de capacidades profesionales y tecnológicas instaladas en la UGEL para el desarrollo del sistema
- Mapeo inicial de viabilidad tecnológica de las IIEE para la implementación del sistema.
- Piloto de implementación del sistema de lectura de asistencia mediante la utilización de código QR.
- Desarrollo e implementación del procedimiento para la lectura de códigos QR en la IE.

El último proceso de la Gestión de los Riesgos del Proyecto es *Monitorear los Riesgos* que es “[...] el proceso de monitorear la implementación de los planes acordados de respuesta a los riesgos, hacer seguimiento a los riesgos identificados, identificar y analizar nuevos riesgos [...]” (PMI, 2017, 453).

En este caso, como acción de monitoreo se identifican dos riesgos ocurridos con resultados distintos en base a la capacidad de respuesta del proyecto. El primero, es la identificación de un riesgo ocurrido en base a un supuesto inexacto sobre la viabilidad tecnológica de las IIEE para implementar el sistema desarrollado; y el

segundo, es la falta de un procedimiento establecido en la IE para la lectura de asistencia de alumnos en base al código QR.

4.1.9. Gestión de los Interesados

En la etapa de iniciación del proyecto se evidencia que los principales interesados fueron tácitamente identificados. Al respecto se debe considerar lo siguiente: Los reportes del MINEDU evidencian los problemas de permanencia estudiantil y permanencia de profesionales en IIEE. Estos problemas, en la UGEL, corresponden ser atendidos por ASGESE y AGEBRE debido a que sus funciones están ligadas al servicio estudiantil. En ese sentido, la *Identificación de los Interesados* se dió tácitamente y corresponde a las unidades organizacionales señaladas, las mismas que fueron abordadas desde la concepción del proyecto en las reuniones de directorio en las que el equipo de APP planteaba la solución al problema.

Otro grupo de interesados identificados tácitamente corresponde a los directores de las IIEE quienes: son los usuarios del sistema propuesto, autorizan la implementación del mismo, y apoyan - o no - a la gestión de recursos para la instalación y puesta en marcha del sistema. En este punto es importante señalar que no todos los directores de IIEE estaban a favor de la implementación del sistema, situación que fué también identificada por el equipo gestor del proyecto.

“Se identificaron también colegios reacios al proyecto. Entonces, en algún momento vimos la necesidad de equiparlos, por lo menos con los lectores [...]” (Entrevista a Rafael Hoyle, Gerente de APP)

Otro grupo de interesados que se identificó durante la iniciación de la segunda fase del proyecto - etapa en la que se encuentra actualmente - son los docentes de innovación de las IIEE. Este grupo de docentes, por su formación, mucho más afín al uso de tecnologías de la información, son un punto focal en las IIEE para facilitar la implementación del sistema.

“Esto es en sí por etapas, porque debemos considerar que como se involucra el uso de recursos tecnológicos informáticos se podría sobrecargar al director o a la directora de la IE al hacerse responsable de un proyecto informático. Por eso es que nos apoyamos, para cualquier actividad informática, con el docente de aula de innovación, que tiene los conocimientos relacionados al tema informático, que si bien son docentes formadores, son capacitados en temas informáticos. Con ellos se aterriza mucho más para poder desplegar estos escenarios” (Entrevista a Edgar Aguilar, Coordinador del Equipo de TI)

También en la etapa inicial se identificó a un interesado clave y estratégico que es la institución educativa que brindó la idea del uso de códigos QR para el registro de asistencia. Esta institución educativa ha participado de forma activa en la primera fase del proyecto, y su participación ha sido planificada dentro de las acciones que corresponden a la construcción del sistema y a la puesta en marcha del Piloto.

Asimismo, la participación de ASGESE y AGEBRE también ha sido planificada en la primera fase del proyecto. En este caso como usuarios expertos de los procesos de gestión estudiantil participando tanto en la construcción como en la validación del sistema.

En la etapa correspondiente a la ejecución del proyecto, se identifican acciones relacionadas al proceso *Gestionar la Participación de los Interesados*. Un primer caso se identifica con las exposiciones que realiza el equipo del proyecto a ASGESE y AGEBRE haciendo uso de una demo para mostrar de manera ilustrada el funcionamiento del sistema. Y un segundo caso se identifica con estas mismas exposiciones pero dirigidas a las IIEE.

“Ya cuando se tenía claro parte de los objetivos de a dónde queríamos llegar y todo, es donde se empezó a realizar reuniones exclusivamente con los directivos de las instituciones educativas

para poder ir mostrando la innovación que estaba realizando en la UGEL en base a una estrategia que una institución educativa había iniciado pero de forma aislada o de forma local. Al hacer pública esta idea, en las reuniones de directorio donde participan directivos de la UGEL, se tocaba el tema de cómo va el avance de desarrollo de la plataforma para el registro de asistencia, porque esto generaría un impacto en la UGEL. Ahí es donde nos daban esos espacios respectivos donde se les brindaba información de cómo era el avance, se había establecido una demo general que es muy distinto a la parte del piloto porque el piloto ya era tener a los estudiantes registrados [...] Entonces una fase fue la parte del piloto donde iniciamos y donde se desplegó prácticamente en la IE, y la siguiente fase sería desplegarlo a las demás IIEE pero previas reuniones con toda la parte de los directivos de la UGEL” (Entrevista a Edgar Aguilar, Coordinador del Equipo de TI)

Asimismo, se viene gestionando otra acción para gestionar el interés de las IIEE. Es el caso de la inducción que se brinda a los nuevos directores de las IIEE. En los talleres de inducción, que responden a acciones propias de la función de APP, se incluye una exposición sobre el sistema de registro de asistencia haciendo uso del nuevo sistema. Esta acción viene generando el interés buscado.

“A finales del año pasado, varios directivos ya nos han estado consultando sobre el tema de la continuidad, es más, este año algunos directivos concluyeron y hay nuevos directivos, y durante la inducción a nuevo directivos se dio a conocer la continuidad del proyecto para el despliegue necesario.” (Entrevista a Edgar Aguilar, Coordinador del Equipo de TI)

Respecto al proceso *Monitoreo del Involucramiento de los Interesados*, que busca monitorear las relaciones con los interesados y adaptar estrategias para su involucramiento, se identifican acciones.

El principal interesado del proyecto es a su vez el *sponsor*, la Dirección de la UGEL, cuyo interés ha sido gestionado a través de las reuniones de directorio en las que se expuso el avance del sistema, no obstante, las nuevas prioridades de la UGEL luego de la implementación del Piloto: nueva sede y pandemia; colocaron al proyecto en una posición muchos menos prioritaria para su ejecución. Interés identificado luego de que el jefe de APP no obtuviera respuesta al pedido de presupuesto para dotar de tecnología a las IIEE, requisito para continuar con la segunda fase del proyecto.

Asimismo, del monitoreo de las IIEE, al culminar la primera fase, para la implementación del sistema, se presentó resistencia de IIEE para el uso de sus recursos tecnológicos que no se encontraban en óptimas condiciones.

Ahora bien, del *Monitoreo del Involucramiento de los Interesados*, que “[...] incrementa la eficiencia y la eficacia de las actividades de participación de los interesados a medida que el proyecto evoluciona y su entorno cambia [...]” (PMI, 2017, 530) se hace evidente cuando se requieren adaptar o establecer estrategias que impulsen el proyecto hacia el logro de sus objetivos. En ese sentido, para el involucramiento de las IIEE, se vienen desarrollando estrategias para su involucramiento. Primero, se está dando inicio a un nuevo proyecto para que a través de los CEPROS se brinde sin costo alguno el mantenimiento de equipos a las IIEE; y, segundo, para los nuevos directores de IIEE se ha incorporado en la inducción, el uso del sistema para el registro de asistencia de docentes, administrativos y alumnos. Finalmente, se evidencia el monitoreo del involucramiento del Director de la UGEL cuando no se obtiene respuesta ante la solicitud de presupuesto para dotar de la tecnología que habilite la instalación del sistema en IIEE identificadas, en este caso, se tomó como estrategia suspender las acciones de planificación y ejecución de la segunda fase del proyecto.

4.2. Con mi docente presente

4.2.1. Reseña

Uno de los procesos más complejos e importantes para las UGEL es la contratación docente. Este permite que los estudiantes de las IIEE cuenten con docentes contratados y en aula desde el primer día de clases. Para ello se tiene

un hito intermedio, el proceso de adjudicación, en el que los docentes son llamados uno a uno por orden de mérito y en acto público eligen la plaza en la que se desempeñarán durante el año escolar y para la cuál son contratados.

La UGEL 04 de Lima Metropolitana tiene bajo su jurisdicción las IIEE de los distritos de Puente Piedra, Santa Rosa, Ancón, Carabayllo y Comas. La buena práctica logró en el 2018 adjudicar en un plazo de 7 días un total de 1,903 plazas docentes, correspondientes a su jurisdicción. Estas plazas corresponden al aumento orgánico de horas requeridas por las IIEE para la labor docente y para cubrir suplencias. En ambos casos, las plazas deben ser cubiertas para el año.

Hasta antes de la buena práctica, en la UGEL 04 la última contratación docente tomó 11 días. Se realizaron jornadas maratónicas hasta lograr contratar los docentes para todas las plazas requeridas; en ese entonces se adjudicaron en promedio 74 plazas por día. Con la buena práctica este ratio subió a 212 plazas por día. La adjudicación se hacía plaza por plaza, en esta, cada docente presenta su expediente que es verificado, luego, según su orden de mérito es llamado para que elija una plaza. Una vez elegida su plaza, el docente y el comité de contratación firman el acta de adjudicación. Culminada la adjudicación, la UGEL emite la resolución directoral correspondiente con la que administrativamente la plaza es asignada al docente. La resolución es importante porque con ella la UGEL puede pagar la remuneración mensual al docente contratado.

En general, con la buena práctica, el proceso de contratación docente en la UGEL 04 se hizo más eficiente por varios motivos. Primero, el tiempo de permanencia del postulante en el proceso de adjudicación se redujo; segundo, se implementó un sistema que automatiza ciertos pasos, como el de la firma del acta de adjudicación, que dejaron de hacerse manualmente y pasaron a emitirse con firma mecanizada y sello de agua; tercero, se incrementó el número de plazas adjudicadas a la vez que el número de días de adjudicación se redujo; cuarto, al requerir menos días para el proceso de adjudicación se utilizó menos logística, lo cual devino en un ahorro para la UGEL 04; quinto, se redujo el tiempo para la emisión de las resoluciones directorales y con ello se realizó el pago oportuno a docentes contratados. Considérese que previo a la buena práctica el primer pago de los docentes contratados, en promedio, se realizó al segundo mes de iniciado el año escolar debido a la demora en la emisión de la resolución. Finalmente, se redujeron las renunciaciones de los docentes a las plazas adjudicadas debido principalmente a que con la buena práctica los docentes, a través de la geolocalización que les ofrece el sistema, eligen sus plazas con conocimiento de la ubicación exacta de la institución educativa elegida en la adjudicación.

La buena práctica se presentó el año 2018 al Concurso logrando el máximo reconocimiento en la categoría "Simplificación de Trámites". El equipo responsable del desarrollo de la buena práctica es el Área de Planificación y

Presupuesto (APP) con la participación de las áreas de Administración y Asesoría Jurídica.

4.2.2. Gestión de la integración

El proyecto nace de las reuniones de directorio de la UGEL en las que se aborda la falta de control del proceso de contratación docente que da como resultado demoras, reprocesos, docentes insatisfechos y extenuantes jornadas de trabajo. Es en las reuniones de directorio en las que se plantea mejorar el proceso de contratación mediante el uso de las tecnologías de la información.

Ahora, siendo que APP, a través de su Equipo de Tecnologías de la Información (ETI), es responsable de las mejoras tecnológicas de la UGEL, fué el área que estuvo a cargo del proyecto. Además, la contratación docente es llevada a cabo por la Comisión de Contratación Docente, que se conforma todos los años por norma, y que para las épocas de la ejecución de la buena práctica, correspondía ser liderada por el Jefe del Área de Planificación y Presupuesto, con lo cual, el Jefe de Planificación y Presupuesto es a la vez, responsable del proyecto y usuario principal del producto del proyecto.

En la Ficha de postulación de la buena práctica (SERVIR, 2018, 2), se identifican las principales restricciones para el proceso que deberían ser superadas por el proyecto:

- Plazos cortos para el inicio del año escolar, establecidos por el Dirección Técnico Normativa del MINEDU.
- La elaboración de actas de adjudicación tenían que ser firmadas de forma manual por todos los miembros de la comisión ocasionado la demora de las actas emitidas por el sistema
- Cuadro de mérito manual.
- Ubicación real de los colegios de plazas vacantes no identificada que ocasiona renunciadas debido a que los docentes no tienen clara la ubicación del colegio donde se adjudican.
- La cantidad de datos a procesar manualmente genera descontrol y desconfianza en el proceso: plazas doblemente adjudicadas, docentes no considerados, sin grado de avance del proceso.
- El MINEDU establece metas para las UGEL, entre las metas se contempla el % mínimo de contratación docente que se debe alcanzar.

Respecto al proceso *Desarrollar el acta de constitución del proyecto*, si bien no se cuenta con el acta de constitución del proyecto, se encuentran elementos que desarrollan los objetivos, el problema a resolver, el equipo a cargo, y las principales restricciones que dan forma al proyecto.

En lo concerniente al *Plan para la dirección del proyecto*, se identifica un marco de trabajo utilizado y presentado en la Ficha de postulación a la buena práctica: El marco de trabajo SCRUM. Este marco facilita el desarrollo de entregables con

corto tiempo de duración y con cierto nivel de incertidumbre sobre los detalles del alcance del sistema que se identifican y adicionan progresivamente. No obstante, este marco de trabajo se aplica solo para el desarrollo del sistema, no se evidencia un Plan integral para el resto de actividades del proyecto. En ese sentido se debe considerar que la puesta en marcha del aplicativo incluye actividades propias del proceso de adjudicación: gestión del local para la adjudicación, acondicionamiento, convocatoria y desarrollo de la adjudicación como tal.

Ahora bien, el marco de trabajo utilizado para el desarrollo del sistema impacta en los entregables intermedios definidos, en las validaciones realizadas, en las comunicaciones entre el equipo y los usuarios del sistema. Lo cual se puede entender como acciones propias del proceso *Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto*; pero, nuevamente, solo se presenta para un aspecto del Proyecto, el desarrollo del sistema. El resto de entregables del proyecto que incluyen la adjudicación misma, no evidencia un marco de trabajo particular con lo cual se entiende que la gestión, para este caso, es una gestión convencional de la administración pública que se sigue en base a la normativa correspondiente.

Esta misma particularidad: un marco de trabajo distinto en el equipo de ETI; nos muestra una división en las formas de trabajo que coexisten en un mismo proyecto. Se debe considerar que el proyecto está a cargo de APP y el equipo de

ETI es uno de los cinco equipos de APP, no obstante mantienen prácticas diferenciadas en cuanto a gestión.

El proceso *Gestionar el conocimiento del proyecto*, se hace presente con la postulación misma al Concurso, para la cuál se documentan las acciones del proyecto siguiendo el formato de postulación. Esta actividad requiere de la revisión y documentación de lo actuado.

El proceso *Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto*, se desarrolla de manera diferenciada. Las acciones desarrolladas por ETI para el desarrollo del sistema se controlan y validan en el marco de trabajo SCRUM bajo el liderazgo del Coordinador del equipo. Por otro lado, el resto de acciones del proyecto que también involucran al equipo ETI son monitoreadas y controladas por el Jefe de APP en su rol de responsable de la Comisión de Contratación Docente.

Respecto al proceso *Realizar el Control Integrado de Cambios*, no se evidencia su desarrollo, puesto que su aplicación requiere la formalidad de los cambios implementados en la gestión del proyecto.

Finalmente el proceso *Cerrar el Proyecto o Fase*, se evidencia a través de los resultados del proceso de contratación docente mejorado. Resultados que fueron puestos en valor no sólo en con la postulación al concurso de buenas prácticas desarrollado por SERVIR, sino en diferentes otros espacios de reconocimiento para la gestión pública.

4.2.3. Gestión del Alcance

En el proceso *Planificar la Gestión del Alcance* se presenta el marco de trabajo SCRUM. Este marco define el cómo gestionar los requisitos, controlar y validar su desarrollo. Con ello se tiene un modo de trabajo para el entregable principal del proyecto: El sistema informático. No obstante, para el proceso de adjudicación, tanto en los preparativos como para el desarrollo mismo, no se evidencia una planificación que determine la forma en la que se van a gestionar los entregables.

Ahora bien, se debe considerar que una de las restricciones del proyecto es el corto plazo que se tiene desde la emisión de la normativa del MINEDU hasta la contratación docente. Es decir, las reglas de juego están dadas con muy poco plazo de anticipación, situación que demanda una respuesta rápida y efectiva en las adecuaciones que se deben incorporar al sistema. Este corto plazo representa uno de los principales riesgos del proyecto - que se verá más adelante - que fue tratado con el uso de un marco de trabajo ágil: SCRUM. En ese sentido el (PMI, 2017) señala:

“[...] En un ciclo de vida adaptativo o ágil, los entregables son desarrollados a través de múltiples interacciones, donde se define y se aprueba un alcance detallado antes del cambio de una interacción.

Los proyectos con ciclos de vida adaptativos están destinados a responder a niveles altos de cambio y requieren el involucramiento continuo de los interesados. [...]” (PMI, 2017, 131)

Con SCRUM se definen entregables que son desarrollados en plazos cortos. Luego se revisa, valida y vuelve a definir un conjunto de entregables iniciando un nuevo ciclo. A estos ciclos se les llama iteraciones de SCRUM. El Formato de postulación al Concurso anexa un documento en el que se precisa que se desarrollaron cinco (5) iteraciones y detalla los entregables de cada una.

Ahora bien, es importante señalar que en este caso las reuniones para la definición de entregables, en cada iteración, se desarrollaron luego de que ocurriera como acción previa la revisión de la normativa emitida por MINEDU, esto con el fin de que el equipo de ETI estuviera mejor preparado a la hora de atender e interpretar los requisitos del área usuaria y darles forma de requerimientos informáticos. Asimismo, luego de la definición de requisitos por el área usuaria, la Comisión de Contratación Docente formaliza los requisitos. Este modo de trabajo es particular para el proyecto y no está incluido en el marco de trabajo SCRUM. Justamente estas acciones previas y posteriores a la definición de requisitos permiten compatibilizar el marco de trabajo ágil utilizado en el proyecto con las prácticas propias de la administración pública de tipo funcional. Y, tal como lo señala el coordinador de ETI permitieron ganar tiempo y agilizar el desarrollo del sistema:

“Si nosotros nos hubiéramos convertido en un ente burocrático, tendríamos que haber esperado el informe de la comisión que podría tomar dos días y perdíamos dos días en poder avanzar. En este caso no, es decir, era algo que se tenía que hacer, algo que nos iba a identificar sobre las demás ugeles con el sistema de contratación y además el beneficio a los mismos docentes como principal actor. Así que teníamos que avanzar y salir en el camino para tener el producto listo” (Entrevista Carlos Hernandez, Coordinador de ETI)

Además, se observa que para la recopilación de requisitos se utilizaron técnicas vigentes para mejorar los resultados de la administración pública en favor de los usuarios finales - en este caso los docentes. El *Journey Map*, herramienta mencionada por la PCM¹ para mejorar la calidad de servicios brindados al usuario final, fue utilizada en este proyecto para visualizar y mapear las distintas etapas por las que pasa el docente en el proceso de adjudicación. Con ello el ejercicio desarrollado para identificar requisitos del sistema se basa en las necesidades del docente y no solo en las necesidades de los operadores o dueños del proceso. Al respecto el Coordinador de ETI menciona:

¹ Publicado el 11 de agosto de 2021 en el Portal del Estado Peruano, Rutas Ciudadanas, documento de gestión.
<https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/2065492-rutas-ciudadanas>

“[...] se han aplicado técnicas de Innovación, en especial, la herramienta del “Viaje del Usuario”; que consiste en realizar un recorrido del proceso desde la perspectiva del usuario, en este caso del docente a contratar.” (Entrevista Carlos Hernandez, Coordinador de ETI)

Haciendo referencia al proceso *Recopilar Requisitos*, se tiene que en cada iteración para el desarrollo del sistema se identifican los requisitos a desarrollar y que pueden ser entregados en un corto plazo. Los requisitos son formalizados por el área usuaria luego de que se han definido.

Ahora bien, la recopilación de requisitos de los preparativos del proceso de adjudicación y los requisitos del desarrollo de la adjudicación se realizan directamente por el área usuaria cuyo líder es a su vez el líder del proyecto: El Presidente de la Comisión. Bajo esta consideración, los requisitos no son un ejercicio de identificación, sino que forman parte del *know how* del mismo líder del proyecto. Asimismo, bajo la misma lógica, considerando que los preparativos y el desarrollo del proceso de adjudicación se ejecuta año a año, este *know how* forma parte también del equipo a cargo del proyecto.

Para el proceso *Definir el Alcance*, la documentación presentada en la Ficha de postulación al Concurso desarrolla el alcance referido únicamente al Desarrollo del Sistema. Este contempla:

- Geolocalización de las IIEE con acceso para los docentes.
- Acta de adjudicación automática con firma escaneada y sello de agua.
- Registro automático de expediente de plaza adjudicada en el sistema SINAD (sistema de trámite documentario)
- Cargar rápidamente y en forma adecuada las plazas a adjudicar.
- Emitir las Actas de adjudicación de forma automática con firmas escaneadas.
- Actualizar información de las plazas adjudicadas y vacantes, y de docentes adjudicados.
- Mostrar los resultados del proceso de adjudicación.
- Generar reporte del proceso de adjudicación según la etapa, nivel y fecha de adjudicación.
- Brindar los puntos referenciales, distancia de los colegios y las plazas vacantes vía web y móvil.
- Característica de replicabilidad y de implementación inmediata en cualquier jurisdicción

Si bien la información del proyecto desarrollada en la Ficha de postulación al Concurso se centra en el desarrollo del sistema, se debe contemplar también que para los resultados obtenidos fue necesario desarrollar el proceso de adjudicación que tiene por finalidad la contratación docente. En ese sentido se considera como alcance del proyecto:

- Los actos preparativos para el proceso de adjudicación, que incluyen los pedidos formales para la provisión logística.
- El desarrollo del proceso de adjudicación en el cual se implementaron las líneas de producción, lo que significa posibilitar el procesamiento de adjudicaciones en paralelo. Asimismo, la coordinaciones para contar con el apoyo de profesionales.
- La contratación docente con la emisión de la resolución.

Es así que, a pesar de no encontrarse explícitos en la Ficha de postulación todos los entregables necesarios para los resultado del proyecto, se determina que los siguientes entregables fueron requeridos y formaron parte del mismo:

- Sistema informático. Que contempla las mejoras desarrolladas de forma iterativa bajo el marco de trabajo SCRUM y utilizando el *Journey Map* como herramienta de innovación para la identificación de requisitos de mejora.
- Preparativos para la adjudicación. Que incluye la identificación del local y la logística necesaria para el proceso: Acondicionamiento y alimentación.
- Desarrollo de adjudicación. La coordinación con los equipos de trabajo de ETI y de la Comisión de Contratación Docente, los permisos necesarios para el personal de apoyo, el establecimiento de líneas de producción y, la emisión de las actas de adjudicación, registradas en el sistema de trámite documentario SINAD

- Contratación docente. Emisión de las resoluciones de contrato docente.

Respecto al proceso *Crear la EDT*, se evidencia el detalle para el entregable Sistema Informático, incluyendo el cronograma de actividades por cada iteración y los sub entregables. No obstante, para el resto de entregables del proyecto no se evidencia un desglose de las actividades requeridas para cada uno.

El proceso *Validar el Alcance*, se dió de forma diferenciada. Para el primer entregable, Sistema Informático, las validaciones se desarrollaron bajo el marco de trabajo utilizado por el equipo ETI: SCRUM. Al respecto el Coordinador del equipo ETI señala:

“En estas reuniones se validaba y se buscaba la conformidad de los miembros de la comisión; y con ello nosotros comenzamos a implementar poco a poco los avances. Cuando llegaba el siguiente fin de semana, reunimos a los miembros de la comisión y les indicamos los avances que habíamos tenido, nos decían, si, está correcto, después, no, mejor que haga esto; y planteamos las mejoras para la siguiente reunión. Así se fue trabajando la aprobación de requerimientos de los miembros de la comisión”
(Entrevista Carlos Hernandez, Coordinador de ETI)

Para el resto de entregables, las validaciones se dieron de forma tácita con la ejecución misma del proceso de adjudicación bajo el liderazgo de la Comisión de

Contratación Docente. Los resultados se validaron con la ejecución misma, cuando el proceso de adjudicación culminó en el 2018 en menor tiempo que en años previos.

El proceso *Control del Alcance*, es también diferenciado para los distintos entregables. En el caso del Sistema Informático el control del proyecto se realiza con cada iteración bajo el marco de trabajo SCRUM. Bajo este marco se controla el avance del entregable asegurando que se incorporen las expectativas del área usuaria y que a su vez cumplan los requerimientos mínimos para asegurar la funcionalidad del sistema para el proceso de adjudicación. En el caso de los entregables, Preparativos para la adjudicación y Desarrollo de la adjudicación, al no evidenciar subproductos que determinen el avance hacia el producto mayor no se puede establecer la forma en la que se controló su desarrollo. No obstante, considerando que la adjudicación tiene un plazo establecido por norma, el control final del entregable se da un día previo a la fecha misma de adjudicación en la se debe contar con el personal de apoyo, la logística necesaria y el sistema funcionando. Asimismo, en el caso del entregable, Contratación docente, el control se da con cada resolución emitida con la que se formaliza la contratación hasta antes del inicio del año escolar.

4.2.4. Gestión del Cronograma

El proceso *Planificar la Gestión del Cronograma*, se da también de forma diferencial considerando los entregables del proyecto. En el caso del entregable Sistema Informático, el marco de trabajo SCRUM considera también la dimensión tiempo. Bajo este marco cada iteración tiene un periodo de tiempo definido, constituyéndose así una forma de gestionar los tiempos para el entregable. Para el resto de entregables, no se identifica una forma establecida para la gestión de tiempos, por lo que, en estos casos, no se presenta una planificación de la gestión del cronograma.

No obstante, para estos últimos, tácitamente la gestión del tiempo se da por defecto, es decir, en función a fechas límite para el cumplimiento. Así, el entregable, Preparativos para la adjudicación, tiene como fecha límite el día previo a la adjudicación; el entregable Desarrollo de la adjudicación, tiene como fecha límite el día de adjudicación; y, el entregable Contratación docente, tiene como fecha límite el inicio del año escolar.

Los procesos *Definir Actividades*, *Secuenciar Actividades* y *Estimar la Duración* de las Actividades, que tienen como fin ser el insumo principal para desarrollar el cronograma del proyecto, se evidencian para el entregable Sistema Informático. La Ficha de postulación al Concurso adjunta los cronogramas de cada iteración

SCRUM con las actividades correspondientes. Las actividades del cronograma tienen implícitamente la definición, secuenciación y estimación correspondiente.

Respecto al resto de entregables, no se evidencia el desarrollo de actividades y tampoco el desarrollo de un cronograma. No obstante, el entregable Desarrollo de la Adjudicación, tiene una fecha programada y compartida con los docentes, que si bien no constituye un cronograma con actividades para el desarrollo de todo el entregable, si constituye un hito de tiempo sobre el que se desarrolla el control del mismo. Asimismo, el proceso, Contratar Docentes, no desarrolla un cronograma con actividades secuenciadas para hacer seguimiento y control al avance, sin embargo tiene un hito en el tiempo contra el cual se realiza el control de cumplimiento o incumplimiento en la emisión de la resolución de contrato docente: el inicio del año escolar.

Es así que, el proyecto en general no tiene un cronograma establecido para el control del avance de actividades hacia los entregables en su totalidad, sin embargo cuenta con hitos que marcan el cumplimiento o no cumplimiento: *deadline*. Estos hitos permiten el ajuste de actividades a fin de cumplir con los plazos establecidos por el MINEDU.

4.2.5. Gestión de la Calidad

Sobre el proceso *Planificar la Gestión de la Calidad* no se identifican acciones destinadas a determinar explícitamente requisitos o estándares de calidad

requeridos por el proyecto. No obstante, se abordó la forma en la que se tratan los datos personales de los docentes por contener datos sensibles pero a la vez públicos. Asimismo, respecto a las herramientas de software utilizadas, son de licencia libre, por lo que su uso no ha sido una restricción. Asimismo, no se presenta normativa que restrinja el desarrollo de sistema o el desarrollo de actividades para el proceso de adjudicación.

Respecto al proceso *Gestionar la Calidad*, se estableció un formato de declaración jurada con el que los docentes autorizan el uso de datos personales en el proceso de adjudicación.

Finalmente para el proceso *Controlar la Calidad*, se evidencia el control de la entrega de la declaración jurada por parte de los docentes autorizando el uso de sus datos personales.

“[...] se ha ido coordinando con los miembros de la comisión para que se establezcan los formatos necesarios en que los postulantes brinden la autorización para el tratamiento de sus datos personales, porque podemos utilizar su correo o su número telefónico para comunicarnos con ellos, para coordinar, por ejemplo, la entrega de resolución directoral. [...]” (Entrevista a Carlos Hernandez, Coordinador del ETI)

4.2.6. Gestión de los Recursos

En el proceso *Planificar la gestión de los recursos*, no se evidencian acciones destinadas a definir una forma o enfoque general para la gestión de los recursos del proyecto; sin embargo, se identifican formas particulares en el manejo de recursos para el producto Sistema Informático.

En el caso del Sistema informático, los recursos humanos fueron gestionados bajo un enfoque de trabajo en equipo y vocación de servicio en el que prima el valor público entregado a los docentes, dando como resultado un proceso de adjudicación más ágil, preciso y transparente. En este caso se observa que durante el proceso de Identificación de requisitos, los requisitos se establecen en reuniones con el área usuaria - que es a su vez parte del equipo del proyecto. Luego de establecidos los requisitos, el equipo ETI avanza con las mejoras al sistema mientras espera la formalización de los requerimientos del área usuaria. Esta forma de trabajo, particular del proyecto, hace sentido con la competencia de Trabajo en equipo, pretendida por Servir como comportamiento clave del servidor público: *“Integra esfuerzos entre los miembros del equipo y la cooperación con otras áreas o entidades para el logro de los objetivos”* (Servir, 2016)

Por otro lado, el establecimiento de funciones para el proyecto se omite considerando que bajo la organización de tipo funcional como lo es el de la

UGEL, las funciones ya se encuentran establecidas para cada órgano o unidad orgánica y también para la Comisión de contratación docente, por norma.

Bajo la consideración señalada, el proceso *Estimar los recursos de la actividad*, se evidencia para el producto Preparativos para la adjudicación. En este caso se estimaron tanto los recursos humanos de apoyo necesarios para desarrollar el proceso de adjudicación como la logística necesaria: equipos de cómputo, equipos de sonido, sillas, alimentación, e infraestructura. Cabe señalar que para el entregable Sistema informático, no se han requerido, específicamente para el proyecto, software o hardware necesarios para la programación, procesamiento y almacenamiento de información. En este caso se utiliza software con licencia de uso libre y el hardware fue adquirido previamente como política de la institución para el equipamiento informático.

El proceso *Adquirir recursos*, se evidencia en el entregable Desarrollo de la adjudicación, en el que participaron el equipo de ETI como equipo clave del proyecto, un equipo de apoyo conformado por profesionales de distintos órganos y unidades orgánicas, y el equipo de la Comisión de Contratación Docente. Asimismo, se contó con los equipos de cómputo necesarios, equipos de sonido, sillas, alimentación y uso de la infraestructura gestionada para desarrollar el proceso de adjudicación. En este caso la adquisición de recursos si bien se desarrolló previamente al mismo día en el que se desarrolla el proceso de adjudicación, en algunos casos, debido a la demanda y a los retrasos

ocasionados por distintas circunstancias, el Presidente de la Comisión de Contratación dispuso la apertura de nuevas líneas de producción, con lo cual, la adquisición de recursos se realizó en tiempo real, el mismo día del desarrollo del proceso de adjudicación. Debe considerarse que la *adquisición de recursos* en un proceso de la etapa de ejecución del proyecto que sigue como consecuencia luego de desarrollar el proceso *Estimar los recursos* de la etapa de planificación, sin embargo, en este caso, la adquisición de recursos se desarrolla sin estimación previa, no obstante, se lleva a cabo con éxito debido a situaciones propias de la configuración del proyecto y debido al poder conferido al líder del proyecto, el Presidente de la Comisión de Contratación Docente. Este tema será ahondado en la Gestión de Riesgos.

Para el proceso *Desarrollar el equipo*, se debe considerar que el proyecto busca mejorar el proceso de contratación docente, haciéndolo más ágil, eficiente y transparente, objetivo que se consigue utilizando una herramienta para identificar las necesidades desde el punto de vista del usuario. Tanto el proyecto como las herramientas utilizadas coinciden en mejorar la entrega de servicio hacia el docente. En ese sentido, la mención constante del líder del proyecto hacia los objetivos, los beneficios y beneficiarios del proyecto hace sentido con una de las competencias pretendidas por SERVIR para el desarrollo del Servicio Civil: la competencia Vocación de Servicio. Asimismo, previo al desarrollo del proceso de

adjudicación, el equipo de ETI capacitó a los especialistas y equipo de apoyo en el uso del sistema.

El proceso *Dirigir al equipo* se diferencia por entregables, en el caso del Sistema informático, la dirección del equipo de ETI se encuentra a cargo del Coordinador de ETI bajo el liderazgo del Jefe de APP. En el caso de Preparativos para la adjudicación y Desarrollo de la adjudicación, la dirección se encuentra a cargo del Presidente de la Comisión de Contratación Docente; y en el caso de Contratación docente, está a cargo del Área de Recursos Humanos, con lo cual, este último entregable del proyecto se encuentra fuera de la esfera de control del líder del proyecto.

El proceso *Controlar los recursos*, se evidencia en la ejecución misma del proceso de adjudicación docente. Por un lado es el líder del proyecto, quien dirige el proceso de adjudicación y controla la disponibilidad de los recursos asignados. Asimismo, desarrolla acciones correctivas como parte del control de recursos cuando por ejemplo, por demanda se apertura una nueva línea de producción para adjudicación, logrando así que los recursos se encuentren disponibles según la necesidad del proyecto.

Es preciso señalar que para los entregables Sistema informático y Preparativos para la adjudicación, se cuenta con los recursos dados por la configuración de los equipos, bajo el reglamento de organización y funciones de la institución y bajo la

normativa que conforma la Comisión de Contratación Docente, asimismo, las herramientas informáticas e infraestructura para el equipo se encuentra asignadas formalmente a los trabajadores del proyecto, líderes de equipos y al líder del proyecto. Para estos entregables, la formalidad institucional en la asignación de recursos facilita la disponibilidad de los mismos y su control, considerando que el Presidente de la Comisión de Contratación es a su vez el Jefe de APP y es el líder del proyecto.

Sin embargo, en el caso del entregable Contratación Docente, éste sigue un proceso distinto que abarcan otras áreas de la UGEL, condición que genera que los recursos utilizados para este entregable se encuentren fuera de la esfera de control del líder del proyecto. No obstante, los recursos para este entregable también se encuentran formalizados institucionalmente.

4.2.7. Gestión de las comunicaciones

El proceso *Planificar la Gestión de las Comunicaciones* se presenta de manera diferenciada. Para el entregable Sistema informático, se utiliza el marco de trabajo SCRUM, que plantea una comunicación ágil con reuniones diarias de 15 minutos para el seguimiento de actividades por cada iteración. Este marco de trabajo también prevé la comunicación de resultados de cada iteración, la reunión de retroalimentación y las reuniones para establecer los entregables de cada iteración.

Por otro lado, para el resto de entregables no se distingue un enfoque de comunicación particular, no obstante se utilizaron los medios establecidos por la institución: correo electrónico, documentos formales, reuniones de directorio, entre otras. Asimismo, se utiliza como medio de comunicación informal y ágil la mensajería de texto vía celulares para las comunicaciones individuales y grupales.

Por otro lado, las funciones dadas por los documentos de gestión de la organización y por la normativa que conforma la Comisión de Contratación Docente establecen a los responsables de comunicar las acciones correspondientes a cada órgano o unidad orgánica.

Sobre el proceso *Gestionar las Comunicaciones*, para el entregable Sistema informático se realiza siguiendo los lineamientos y la planificación establecida bajo el marco de trabajo SCRUM. Para los entregables, Preparativos para la adjudicación y Contratos docentes, las comunicaciones se realizan siguiendo los procedimientos formales establecidos por la organización: memorándums, oficios, solicitudes de servicios, publicación en la página web de la organización. En el caso del entregable Desarrollo de adjudicación, las comunicaciones se desarrollan de manera informal entre el equipo a cargo y el equipo de apoyo, y formalmente con los docentes que se adjudican, considerando que el acta de adjudicación y la resolución de contrato son comunicaciones formales.

Sobre el proceso *Monitorear las Comunicaciones*, para el entregable Sistema informático, es el Coordinador de ETI quien asegura que se siga el marco de trabajo SCRUM y con ello las comunicaciones planificadas. Para el entregable Preparativos para la adjudicación, se realiza la comunicación formal con las solicitudes de servicios, disponibilidad de equipo de apoyo y los oficios para el uso de infraestructura. Es el Líder del proyecto quien monitorea que estas acciones se realicen, porque son en sí mismas las que viabilizan los preparativos para la adjudicación. Para el entregable Desarrollo de la adjudicación, la comunicación se realiza informalmente para con los usuarios finales: los docentes. En este caso, es justamente la confiabilidad del proceso de adjudicación y su transparencia, transmitidas a los docentes, una de las características de la buena práctica. También se brinda una comunicación formal para la entrega del acta de adjudicación. Por otro lado, la comunicación durante el proceso de adjudicación se realiza de manera informal. Esta responde al monitoreo mismo del proceso de adjudicación.

4.2.8. Gestión de los Riesgos

Respecto al proceso *Planificar la Gestión de Riesgos*, no se encuentra un enfoque o forma para el tratamiento de riesgos del proyecto. No obstante para el proceso *Identificar los Riesgos*, se encuentra la identificación de riesgos por entregable.

Para el Sistema informático, el principal riesgo es la incertidumbre del día de emisión de la normativa del MINEDU respecto al proceso de contratación docente. Con la emisión de la normativa, que cambia todos los años, el proceso varía y el sistema debe ser adecuado. El riesgo está en el tiempo que deja la emisión de la normativa para la modificación del sistema, el cual podría ser muy corto. Para el caso de Desarrollo de la adjudicación, el riesgo está en la falla de los sistemas informáticos por falta de internet, falta de fluido eléctrico o por mal uso del mismo.

A pesar de que explícitamente no se tiene una evaluación ni cualitativa ni cuantitativa de los riesgos identificados, en el proceso *Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos*, estos riesgos son tratados como de alto impacto. En ese sentido, en el proceso *Planificar la Respuesta a los Riesgos*, para el riesgo de atender las adecuaciones al sistema en un periodo muy corto de tiempo se utiliza una metodología ágil de desarrollo y además, la iniciativa de las modificaciones al sistema nacen del mismo equipo de ETI y no del área usuaria como normalmente se espera, lo cual denota la urgencia y prisa en iniciar las adecuaciones, más aún, considerando que el equipo de ETI es una unidad orgánica de un órgano de asesoramiento.

Para el riesgo de una posible falla de internet durante el proceso de adjudicación que imposibilite el uso del sistema, se realizaron las gestiones para contar con una conexión *backup* a internet .

Para el riesgo de corte de fluido eléctrico que imposibilite el uso del sistema, éste es un riesgo que se acepta, puesto que no es posible mitigar un corte de fluido eléctrico, y/o la UGEL 04 no se encuentra en las posibilidades de contratar un servicio de grupo electrógeno. A fin de cuentas no se realizaron acciones para evitar el posible riesgo.

Asimismo, el riesgo de fallas en el uso del sistema por un mal manejo del mismo, también es un riesgo aceptado.

Sobre el proceso *Implementar la Respuesta a los Riesgos*. Para el entregable Sistema informático, es el uso del marco de trabajo SCRUM con definición de entregables intermedios en función del corto periodo de tiempo y en función de las iteraciones definidas, una acción de respuesta al riesgo identificado. En el entregable Desarrollo de adjudicación, se tiene que ocurrió el fallo de internet y se hizo uso de la conexión a internet alterna contratada previamente. No obstante, se tiene un caso en el que ocurrió el riesgo aceptado de corte de fluido eléctrico. En este caso el proceso de adjudicación se retrasó 5 horas, tiempo que tardó en retornar el fluido eléctrico. Sin embargo, en respuesta al riesgo ocurrido, se implementó una línea de producción adicional a las planificadas con la finalidad de avanzar en paralelo y recuperar el tiempo perdido. Es preciso en este caso señalar que la implementación de las tres líneas de producción fue posible debido a que el equipo del proyecto tuvo la capacidad para implementar sobre la marcha

la línea de producción adicional, y el líder del proyecto la autoridad para su ejecución. Al respecto el (PMI, 2017) señala.

“Capacidad de recuperación del proyecto. La existencia de un riesgo emergente es cada vez más clara, con una conciencia cada vez mayor de las variables desconocidas. Estos son los riesgos que sólo pueden ser reconocidos después de que hayan ocurrido. Los riesgos emergentes pueden afrontarse mediante el desarrollo de la capacidad de recuperación del proyecto. Esto requiere que cada proyecto tenga:

[...]

Un equipo de proyecto empoderado que tenga objetivos claros y que sea de confianza para ejecutar el trabajo dentro de los límites acordados;

[...]” (PMI,2017, 399)

Sobre el riesgo de fallos en el uso del sistema, el equipo de ETI brinda soporte a los usuarios cuando los fallos ocurren. Este es un riesgo recurrente en el uso de tecnologías de la información que viene acompañado del nivel de digitalización de los usuarios.

Sobre el proceso *Monitorear los Riesgos*, éste consiste en corroborar que se implementó los planes de respuesta a los riesgos y en la identificación de ocurrencia de nuevos riesgos. En ese sentido, se implementaron las respuestas a los riesgos ocurridos, como es el caso de la implementación del marco de trabajo SCRUM, y asimismo se identificaron los riesgos ocurridos como el caso de la falla de internet, y el retraso ocurrido debido al corte de fluido eléctrico..

4.2.9. Gestión de los Interesados

Sobre el proceso *Identificación de los Interesados*. Los interesados se identifican desde la concepción del proyecto, siendo los principales los docentes y la Comisión de Contratación Docente.

Sobre el proceso *Planificar el Involucramiento de los Interesados*, es preciso señalar el trabajo de concientización realizado por el líder del proyecto a la Comisión de Contratación Docente con respecto a las dificultades que pasa un docente para lograr ser contratado para el año escolar.

“[...] no puede ser, cómo es posible que ésto vivan los profesores que van a dictar clases a nuestros hijos, primero vivir la angustia de saber si va a trabajar este año y luego dónde van a trabajar. [...] Elevé la problemática a la dirección de la UGEL y comenzaron a sensibilizarse. [...] He trabajado en otra UGEL por un corto periodo de tiempo, pero no sentí que la Comisión se

sensibilice tanto con la problemática como en la UGEL 4” (Entrevista a Martín Perinango, Ex Jefe de APP)

Por el lado de los docentes, que se encontraban reacios a concebir un posible cambio, se planifica su involucramiento con la implementación del sistema informático que busca mejorar la eficiencia del proceso de contratación, hacerlo más transparente y sólido en el sentido de brindar respuesta rápida y sustentada a cualquier cuestionamiento sobre la adjudicación, en ese mismo sentido se genera confianza en el tratamiento de los datos y la generación de la información.

Sobre el proceso *Gestionar la participación de los interesados*. Para el desarrollo del Sistema informático, es importante señalar la forma de trabajo del equipo de ETI bajo un marco de trabajo ágil, que le permitió liderar el traslado del procedimiento de adjudicación hacia el sistema informático llevando a su ritmo al área usuaria. Sobre esta buena práctica, se releva lo señalado por el (PMI, 2017).

“Los proyectos que experimentan un alto grado de cambio requieren de la participación activa y el involucramiento de los interesados del proyecto. Para facilitar la discusión y la toma de decisiones oportunas y productivas, los equipos adaptativos interactúan directamente con los interesados, en lugar de hacerlo a través de los distintos niveles gerenciales. [...]” (PMI, 2017, 506)

Sobre el proceso *Monitorear el Involucramiento de los Interesados*. No se han identificado acciones que sobre la marcha definan estrategias para involucrar positivamente a los interesados. En ese sentido, la planificación de su involucramiento permitió el desarrollo de acciones suficientes para su involucramiento permitiendo el desarrollo del proyecto.

4.3. Supervisión de la Gestión de Recursos Propios

4.3.1. Reseña

La jurisdicción de la UGEL 07 abarca los distritos de San Luis, San Borja, Surco, Surquillo, Barranco, Miraflores y Chorrillos. En ellos se encuentran colegios públicos de diversos tamaños pero con notorias diferencias en cuanto al cuidado y mantenimiento de su infraestructura. Esta diferencia se debe a que si bien las UGEL son las responsables de la gestión de las IIEE, la mayor parte del presupuesto de las UGEL está destinado a las remuneraciones del personal docente y administrativo mientras que para el mantenimiento de infraestructura de las IIEE el presupuesto es limitado. Entonces, son las mismas IIEE las que se encuentran, por ley, posibilitadas a generar sus recursos para gestionar el cuidado de su infraestructura y equipos con el fin de brindar un mejor servicio educativo.

En ese sentido, la Ley General de Educación establece que las IIEE generan recursos propios que preferentemente son destinados a financiar proyectos y/o a actividades para el desarrollo educativo. (Ley N° 28044).

Asimismo, en mayor detalle, el Reglamento de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas Empresariales en las Instituciones Educativas Públicas, establece procedimientos para la gestión de los recursos propios y actividades productivas y empresariales con el fin de garantizar la administración eficiente y transparente de la gestión de los recursos autogenerados por las IIEE con el fin de fortalecer la gestión de las instituciones educativas y contribuir a su autosostenimiento y desarrollo institucional. (Decreto Supremo N° 028-2007-ED)

Este Reglamento señala que, para la gestión de recursos propios, las IIEE deben conformar un Comité, elaborar un plan de trabajo, ejecutar, evaluar y emitir un informe final. Entre las actividades válidas para la generación de recursos propios, se encuentran el alquiler de terrenos, campos deportivos, piscinas y auditorios, siempre y cuando no se vean afectadas las actividades para el desarrollo educativo; asimismo, se posibilita la producción de bienes o servicios acordes a la capacidad instalada y a los ejes para el desarrollo de la localidad de la IE, con los cuales también se puede generar recursos propios.

Ahora bien, el Reglamento señala que la gestión de recursos propios y actividades empresariales productivas son desarrolladas bajo el asesoramiento, supervisión y control de la correspondiente UGEL.

Bajo este marco normativo, en el tercer trimestre del 2017 la UGEL 07 revisó las acciones desarrolladas en la supervisión de recursos propios de las IIEE correspondientes en su jurisdicción, 158 IIEE . De esta revisión se identificaron falencias, las cuales dieron pie al desarrollo de un conjunto de acciones con resultados positivos e inéditos en la UGEL 07. Estas acciones luego fueron presentadas al Concurso de SERVIR logrando el máximo reconocimiento en su categoría “Fiscalización y Cumplimiento de la Ley”.

Las falencias encontradas se hallan descritas en el Formato de postulación al Concurso:

“No se revisaban los Libros Caja y la documentación sustentatoria priorizando el orden de presentación de expediente.

Las instituciones educativas no presentaban un resumen del balance económico en el que se especifique cuáles son los ingresos y los egresos así como el saldo de libro caja al finalizar el trimestre.

Las instituciones educativas no presentaban en detalle el manejo de dinero tanto en cuenta bancaria como en caja chica.

Las instituciones educativas presentaban la información de manera desorganizada en bolsas plásticas o sueltas solo separadas por ligas.

Existía un alto índice de omisión en la presentación del Libro Caja y la Información sustentatoria.

La revisión de los Libros Caja en la UGEL demoraba mucho tiempo, impidiendo la actualización oportuna de la información para la presentación del siguiente periodo.

La UGEL no mantenía información de los recursos propios obtenidos por las Instituciones Educativas.

La UGEL no contaba con una normativa adecuada y vigente que permita orientar a las instituciones educativas sobre la gestión de los recursos propios, así como sustentar la labor de supervisión por parte del Equipo de Trabajo de Contabilidad del Área de Administración". (SERVIR, 2018)

Una vez identificadas las falencias, se desarrolló una primera iniciativa de ordenamiento y control, sin embargo, luego de implementarse, ésta no logró resolver la situación. En esta iniciativa el primer problema a resolver fue mejorar la capacidad de la misma UGEL 07 para revisar los Libros Caja que tenía

almacenados y sin revisión. Para ello se ordenó los Libros Caja por estado de revisión y, a través de la aprobación de nuevos lineamientos, se establecieron formatos para facilitar la atención y llevar un mejor control. Sin embargo, pese a estas acciones, la capacidad de respuesta de la UGEL 07 no fué la suficiente para atender el 100% de Libros Caja trimestralmente, como lo señala el reglamento, sino que el tiempo de espera de cada libro era mucho mayor a los tres meses, tiempo en el que el Libro Caja permanecía en las instalaciones de la UGEL 07 sin retornar a la IE generando con ello dificultades para su actualización y posterior presentación.

Fue entonces por persistencia que se propuso una nueva estrategia que finalmente logró los resultados buscados. Para esto, se estableció un nuevo procedimiento para revisar los Libros Caja y la documentación sustentatoria la cual se desarrollaría en las mismas IIEE bajo un cronograma de visitas. Es decir, normalmente hasta ese entonces cada IE debía presentar su Libro caja y los documentos de sustento a la UGEL 07, pero con el cambio propuesto, es la UGEL la que visita a cada IE para la supervisión correspondiente. Las acciones bajo este nuevo procedimiento, aprobado por resolución directoral, se resumen en la Ficha de Postulación de la Buena Práctica:

“Se devolvieron todos los Libros Caja a las respectivas Instituciones Educativas, situación que permite que se mantenga actualizada la información de los recursos propios de cada entidad.

La revisión de los Libros Caja se efectúa en la misma Institución Educativa, lo que permite garantizar una revisión oportuna, brindar orientación directa, y seguridad de la información.

Se aplican formatos predeterminados para facilitar la revisión, archivo y manifestación de los responsables de los recursos propios, permitiendo mantener información de cada institución educativa sobre sus recursos propios.

Constatar de manera directa la situación de la institución educativa, entre otros.” (SERVIR, 2018, 3)

Fué esta segunda estrategia la que finalmente logró resolver el problema y cuyas acciones fueron reconocidas en el Concurso. El equipo a cargo es el Equipo de Contabilidad del Área de Administración de la UGEL 07.

4.3.2. Gestión de la Integración

El proyecto implementa un nuevo procedimiento para efectivizar la supervisión de recursos propios de las IIEE. Asimismo, la supervisión de recursos propios se encuentra a cargo del Equipo de Contabilidad bajo el liderazgo del Área de Administración de la UGEL 07. En ese sentido, el problema y los objetivos planteados por el proyecto involucra funcionalmente al Equipo de Contabilidad y el Área de Administración, por estar a cargo del proceso. Respecto al objetivo del

proyecto, mejorar la supervisión de los recursos propios, es claro, ya que la actividad se encuentra normada en el Reglamento de Gestión de Recursos Propios y Actividades Productivas Empresariales en las Instituciones Educativas Públicas, y la línea base del proceso, que representa la problemática, fue establecida en la revisión realizada en el último trimestre del 2017, tal como lo señala el Formato de postulación al Concurso.

“De la revisión de Libro Caja y documentación sustentatoria en los periodos correspondientes al 2016 y 2017, según cuadro estadístico del estado de presentación de información de recursos propios se observó que la brecha era muy amplia en relación a los colegios que están omisos y los que han presentado su información de recursos propios” (SERVIR, 2018, 5)

La claridad de objetivos, equipo a cargo, el periodo de tiempo en el que se debe ejecutar el proceso, y la obligatoriedad de cumplir con la norma, son elementos que configuran el proyecto en cuestión, a pesar de no encontrarse explícitos en un Acta, como lo señala el proceso *Desarrollar el acta de constitución del proyecto*.

Respecto al proceso *Desarrollar el plan para la Dirección del Proyecto*, que involucra los planes desarrollados para cada área de conocimiento, y que se verá más adelante en mayor detalle, incluye la planificación de actividades necesarias

para el proyecto. En este caso la planificación implica el desarrollo de una guía para la supervisión, capacitaciones a las IIEE sobre el nuevo procedimiento y la programación de visitas para supervisión a las IIEE. Asimismo, se encuentran elementos de la gestión de los riesgos identificados de manera temprana, los cuales obedecen a un déficit de recursos de profesionales para el desarrollo del proyecto, y a una eventual resistencia para el envío de información por parte de las IIEE.

“Entonces si hubo una planificación de por medio, esta estrategia fue autorizada por la directora de la UGEL, también sacamos un lineamiento que autorizaba toda esta estrategia que es una guía orientadora.” (Entrevista a Christie Muñoz, Ex Analista Administrativo de la UGEL 07)

El proceso *Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto* se dió en el marco de las funciones propias del equipo de contabilidad por el cual son responsables del proceso de supervisión. En ese sentido, una vez establecido el plan general del proyecto, las actividades se desarrollaron responsablemente por el equipo a cargo, no obstante, fueron necesarias coordinaciones con el gestor del proyecto, el Jefe del Área de Administración, para las coordinaciones con otras áreas de la UGEL.

En cuanto al proceso *Gestionar el Conocimiento del Proyecto*, se evidencia la generación de conocimiento explícito: las acciones de supervisión efectivas generan nuevo conocimiento sobre la situación de la gestión de recursos propios de las IIEE, esto a su vez ocasionó que se disparen acciones que involucraron a otras áreas de la UGEL, la DRELM e incluso el MINEDU. Durante las supervisiones realizadas se pudo identificar faltas administrativas que generaron los procesos administrativos correspondientes, pero también se identificaron oportunidades para mejorar la gestión de recursos propios y con ello mejoras en las condiciones de las IIEE involucradas.

Asimismo, el proyecto implementa un cambio en la forma de supervisar los recursos propios de las IIEE, con lo que se genera un nuevo conocimiento tácito en la forma de hacer supervisión y en la posibilidad de cumplir con la norma para tales fines, que luego se hace explícito con la nueva normativa emitida.

Respecto al proceso *Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto*, se evidencia que la estrategia diseñada para abarcar las IIEE fue controlada constantemente. Primero, una primera estrategia diseñada para lograr efectivizar la supervisión se basa en el control y ordenamiento de expedientes recibidos por la UGEL. Con los resultados intermedios y, al ver que la estrategia no lograba los resultados esperados y que era insuficiente para lograr la supervisión de todas las IIEE, se planteó la segunda estrategia de visitas a las IIEE. Un segundo control evidenciado se da cuando durante las visitas a las IIEE se conocieron dificultades

no previstas en las rutas establecidas, lo que llevó a cambios de rutas y ajustes sobre la marcha.

El proceso *Realizar el Control Integrado de Cambios*, no se evidencia, pues, aunque se evidencian acciones relacionadas a los otros procesos de la Gestión de la Integración del Proyecto, el control integrado de cambios obedece a una formalidad en el seguimiento de procesos ejecutados para la gestión de proyectos, situación que no se da en el proyecto. De igual manera, el proceso *Cerrar el Proyecto o Fase*, no se evidencia. Para este último proceso cabe mencionar que los recursos utilizados en el proyecto son los mismos que funcionalmente se encuentran a cargo del proceso de supervisión y su continuidad, por lo cual, el equipo sigue inmerso en la ejecución del proceso mejorado. En ese sentido, no hay contratos ni convenios por cerrar, sino que el proceso se sigue ejecutando por mandato de la misma norma que lo rige.

4.3.3. Gestión del Alcance

El primer proceso de la Gestión del Alcance, *Planificar la Gestión del Alcance*, no se evidencia, pues no se presentan acciones relacionadas a cómo se debería planificar el alcance del proyecto. No obstante, en el proyecto se presentaron dos planificaciones, en la primera se plantearon un conjunto de acciones para controlar y ordenar los expedientes que llegaban de las IIEE, y al ser ésta una estrategia que no dió los resultados esperados, se diseñó un segundo plan en

base a la estrategia de visitas de supervisión a las IIEE. En ese sentido la planificación del alcance se da de manera tácita bajo el modelo prueba ensayo y error.

El proceso *Recopilar Requisitos, Definir el Alcance y Crear el EDT* son procesos que se dirigen a detallar y especificar todos los pasos necesarios para implementar el nuevo proceso planteado como estrategia de solución, en este caso, las visitas de supervisión a las IIEE.

Recopilar Requisitos inicia con la normativa del gestión de recursos propios, en la que se señala la obligatoriedad de supervisión de la gestión de recursos propios por parte de la UGEL 07, asimismo, cuando se plantea la estrategia de visitas, se identifica el riesgo de que las IIEE no sigan el nuevo procedimiento, a partir del riesgo identificado se plantea como requisito la elaboración de una Guía orientadora del nuevo procedimiento para visitas, y finalmente, también en base al riesgo identificado de no lograr visitar a todas las IIEE, se plantea como requisitos identificar rutas de visita basadas en el tamaño de las IIEE, ubicación geográfica y facilidad de acceso a las mismas; así también, la reestructuración del equipo de contabilidad a fin de evaluar la carga y la asignación de funciones para maximizar los resultados y poder hacer frente al proyecto.

Definir el Alcance. En base a los resultados del proceso *Recopilación de Requisitos* se define el alcance con los siguientes cuatro entregables del

proyecto: i) la reestructuración del equipo de contabilidad; ii) la elaboración de una guía orientadora sobre el nuevo procedimiento de supervisión para facilitar la labor de las IIEE; iii) la programación y ejecución de capacitaciones sobre el nuevo procedimiento establecido, y; iv) la programación, ejecución y seguimiento de visitas de supervisión a las IIEE.

El proceso *Crear la EDT*, desglosa el alcance en entregables para un mejor seguimiento y validación. Del alcance identificado se puede evidenciar el desglose de la Guía orientadora. En la UGEL existe una guía para el desarrollo de guías, con lo cual se tiene preestablecido un conjunto de pasos y entregables intermedios para el desarrollo de cualquier guía. Como se verá más adelante, esta guía de guías no fue advertida en los inicios del proyecto, con lo cual se desarrolló inicialmente una guía que no estaba basada en la guía de guías. Esta situación generó reprocesos para el equipo del proyecto.

En este punto es preciso señalar que para la *Identificación de Requisitos* el (PMI, 2107) recomienda como *input* a los Activos de los procesos de la organización que incluyen políticas y procedimientos de la organización, que, para el caso, se corresponden con la guía para establecimiento de guías del MINEDU. Es así que el equipo del proyecto no consideró inicialmente la Guía para el desarrollo de guías, la cual funge de activo de proceso de la organización en la UGEL.

“Por esa época también hubo una normativa para aprobar la guía, era nueva, y obligó a cambiar los formatos, y era la primera vez que se hacía en base a una guía orientadora en la UGEL”
(Entrevista a Christie Muñoz, Asistente de Supervisión)

El proceso *Validar el Alcance* se dió con la participación de diferentes actores según la actividad desarrollada. Para la reestructuración del Equipo de Contabilidad la validación la dió el responsable del mismo equipo junto al Jefe del Área de Administración; ahora, la validación de la Guía orientadora se dió en diferentes niveles, la primera validación a cargo del Jefe del Área de Administración; en un segundo nivel de validación, la áreas de Área de Asesoría Jurídica y Área de Planificación y Presupuesto, y como último nivel de validación la Dirección de la UGEL. La validación final se da con la emisión de la resolución correspondiente que aprueba la guía en cuestión. Asimismo, la validación de las capacitaciones la dió el mismo equipo gestor del proyecto. Finalmente, el programa de visitas de supervisión a las IIEE se validó también por el mismo equipo de contabilidad.

Asimismo, el proceso de *Controlar el Alcance*, evidencia acciones en el programa de visitas de supervisión a las IIEE, en los casos en los que rutas establecidas no permitieron la visita en los tiempos programados, por lo que se reprogramaron nuevas rutas considerando gastos adicionales para el traslado de los

profesionales de contabilidad con la finalidad de viabilizar y completar las visitas programadas.

4.3.4. Gestión del Cronograma

Respecto a la Gestión del Cronograma el primer proceso corresponde a *Planificar la Gestión del Cronograma*. Al respecto no se evidencian políticas generales para el proyecto dirigidas a determinar cómo estimar los tiempos y determinar el cronograma. No obstante, para un entregable, sí se estableció una política para programar las rutas de visitas de supervisión a las IIEE. En este caso se determinó que la programación de rutas se haría individualmente y conforme se vaya avanzando en su ejecución. Esta política interna del proyecto para esta actividad particular no genera un único cronograma de visitas, sino que se va confirmado el cronograma general de visitas conforme avanza el proyecto.

“La guía contaba con el cómo, porqué, con quiénes se iba a hacer el trabajo de la supervisión y se hablaba de un cronograma, pero este cronograma era aprobado o socializado fuera de la guía porque obviamente había que hacer una análisis. Cada que íbamos a hacer visitas, teníamos que hacer una análisis de ubicación geográfica de los colegios, tipo de información contable, si era densa o si era más ...[] ... Entonces lo que hacíamos era un análisis sobre cuántos colegios de manera diaria íbamos a llegar,

colocando un criterio de revisión de por ejemplo, alto, medio, bajo, si el colegio estaba cerca o no estaba cerca... []” (Entrevista Christie Muñoz, Analista de Supervisión)

Para los procesos *Definición de Actividades*, *Secuenciar Actividades* y, *Estimar la Duración de las Actividades*, se realiza un análisis en base a los entregables identificados.

El primer entregable, la reestructuración del Equipo de Contabilidad, involucró el análisis de carga de trabajo considerando los procesos involucrados en el área para, en base a ello, determinar una nueva configuración de asignación de actividades para los miembros del equipo.

“La buena práctica fue a costo cero, porque lo hicimos con el mismo personal del equipo de contabilidad, solo hicimos una reorganización interna del equipo para evaluar actividades del personal y evitar duplicidad de actividades; se prefirió dar actividades exclusivas en vez de compartidas así liberar recursos para la supervisión del Libro Caja de las IIEE.” (Entrevista Christie Muñoz, Analista de Supervisión)

No obstante a la identificación de actividades, no se encuentra un ejercicio de secuenciación ni de estimación de duración para el desarrollo de este primer entregable.

Para el segundo entregable, la elaboración de una Guía orientadora sobre el nuevo procedimiento de supervisión para facilitar la labor de las IIEE, se tiene un conjunto de actividades en las que participan otras áreas de la UGEL. Si bien el Equipo de Contabilidad estuvo a cargo de la elaboración del proyecto de guía con la colaboración del Área de Administración, también participaron otras áreas de la UGEL en la validación del Proyecto de guía presentada por el Área de Administración. Estas actividades se encuentran tácitamente secuenciadas, sin embargo, no se tienen tiempos estimados para su realización. En ese sentido, a fin de entender la dinámica, es necesario traer a colación el tipo de organización bajo la cual se desarrolla el proyecto: Organización Funcional. Las áreas externas al Área de Administración, no participan como parte del equipo del proyecto, cada una sigue sus propias actividades a sus propios tiempos y según sus propias prioridades.

Justamente esta configuración organizacional bajo la cual opera el proyecto, sumada a la falta de identificación temprana de un activo del proceso de la organización como lo es la guía para el desarrollo de guías establecida por el MINEDU, son las que generaron retrasos sin tiempo estimado para su resolución.

“La elaboración de la Guía fue un poco pesada porque recuerdo que la asesoría jurídica constantemente rebotó el proyecto de guía; y también la alta dirección nos revisaba. Obviamente porque era una estrategia nueva, había que hacer varios ajustes.

Entonces si demoró un poco en salir la normativa. La burocracia habitual. Cada oficina trabaja a su manera, y se desarrollaron reuniones para explicarles por qué colocamos cada cosa.”
(Entrevista Christie Muñoz, Analista de Supervisión)

Es decir, tácitamente se tiene una secuencia clara de actividades para la aprobación de la guía pero no se tienen estimados tiempos de duración, con lo cual, en este punto, el proyecto sale de control y queda a merced de la burocracia inercial de la UGEL.

El tercer entregable, la programación y ejecución de capacitaciones sobre el nuevo procedimiento establecido, cuenta con una secuencia que permitió abarcar el total de IIEE.

Finalmente, para el cuarto entregable: la programación, ejecución y seguimiento de visitas de supervisión a las IIEE; le corresponden las siguientes actividades: i) la identificación de todas las supervisiones a realizar; y ii) la secuencia de visitas a las IIEE priorizadas en base a su volumen, ubicación geográfica y facilidad de acceso. Para este entregable, sí se desarrolló un cronograma, el cual como anexo forma parte de la Guía Orientadora aprobada por resolución directoral. El cronograma incluye las IIEE y calendarización de visitas de supervisión para el periodo 2018.

Si bien, no se tiene un cronograma general del Proyecto, se puede evidenciar una secuencia lógica en los entregables que conforman el alcance del mismo: i) reestructuración del equipo; ii) Guía Orientadora; iii) Capacitaciones, y iv) Visitas de supervisión a IIEE.

Consecuentemente, el último proceso, *Desarrollar el Cronograma*, que tiene como premisa la estimación de duración de las actividades identificadas y secuenciadas, no fue desarrollado para todo el alcance del proyecto.

Respecto al segundo entregable: La Guía Orientadora; su validación estuvo a cargo de un equipo externo al equipo del proyecto. En consecuencia, la estimación de tiempo necesario para la validación no es posible por encontrarse fuera de la esfera de control del equipo y del gestor del proyecto. Con lo cual se hace casi imposible estimar un tiempo para luego determinar un cronograma de entrega del segundo producto.

Ahora, considerando que el cronograma del proyecto sirve como herramienta de control para medir el avance del mismo, y considerando también que el proyecto contó con un cronograma para la ejecución del último entregable del proyecto, el control del mismo fue parcial en cuanto a tiempos, solo para la etapa de visitas de supervisión.

4.3.5. Gestión de la Calidad

No se evidencian acciones relacionadas a la *Planificación de la Gestión de la Calidad*. Al respecto debe considerarse que el segundo entregable - la Guía Orientadora - no incluyó en su etapa inicial de construcción los requisitos de calidad dispuestos por el MINEDU. Esto trajo como consecuencia reprocesos y tiempo adicional para su posterior adecuación. La normativa del MINEDU para el desarrollo de guías forma parte de los activos de los procesos de la organización, y en este caso son específicos para el desarrollo del entregable “[...] *las medidas y técnicas de calidad son específicas para el tipo de entregables que genera el proyecto. [...]*” (PMI, 2017, 273).

Cabe precisar que los requisitos de calidad identificados en la *Planificación de la Gestión de la Calidad*, según el (PMI, 2017), forman parte del alcance del proyecto y, no considerarlos, deviene en un riesgo ocurrido, como fue el caso en cuestión, implicando inversión adicional de tiempo y esfuerzo del equipo involucrado.

Posteriormente, las acciones correspondientes al proceso *Controlar la Calidad* se ejecutan con la validación APP al proyecto de Guía de Orientación. Es justamente, la validación la que evidencia un requisito de calidad no incluido en el segundo entregable.

4.3.6. Gestión de los Recursos

Respecto al primer proceso *Planificar la Gestión de los Recursos*, no se encuentran acciones deliberadas hacia la determinación del cómo incluir y gestionar los recursos del proyecto; no obstante, el tipo de organización bajo el cual se desenvuelve el proyecto señala tácitamente los recursos a considerar. En este caso el proyecto cuenta con el equipo Equipo de Contabilidad que, por norma y delimitación de funciones en la organización, es responsable de la supervisión de recursos propios. Asimismo, no se incluyó servicio profesional para reforzar el equipo ni consultoría adicional para el diseño de guía. Las acciones fueron desarrolladas por el mismo equipo a cargo.

Para el siguiente proceso en la Gestión de Recursos, *Estimar los Recursos de las Actividades*, se evidencian acciones relacionadas cuando se analizan las actividades que desarrollan los miembros del equipo y se hace una reconfiguración con la finalidad de liberar tiempo y atención para atender el proyecto en cuestión.

“La buena práctica fue a costo cero, porque lo hicimos con el mismo personal del equipo de contabilidad, solo hicimos una reorganización interna del equipo para evaluar actividades del personal y evitar duplicidad de actividades” (Entrevista Christie Muñoz, Ex Asistente de Supervisión)

Asimismo, respecto al proceso *Adquirir los Recursos*, se desarrollaron acciones que permitieron cumplir con los programas de visita de supervisión a las IIEE. Como ya se ha visto, si bien junto a la Guía Orientadora se aprueba un cronograma de visitas, la programación real de visitas se realiza para cada visita en particular previa evaluación de tres variables: el tamaño de la IE - en términos de gestión de recursos propios - , ubicación geográfica y facilidad de acceso para la visita. En base a ello se determinó, por cada IIEE, los recursos para la visita con lo cual en algunos casos se desarrolló visitas en paralelo para IIEE cercanas, visitas grupales o, visitas individuales.

“Cada que íbamos a hacer visitas, teníamos que hacer una análisis de ubicación geográfica de los colegios, tipo de información contable, si era densa o si era más... porque habían colegios emblemáticos que tienen una mayor captación de ingresos, a diferencia de los colegios de inicial que tienen un ingreso mensual de mil soles, en cambio un emblemático de cien mil.” (Entrevista a Christine Muñoz, Ex Asistente de Supervisión)

En cuanto a los procesos *Desarrollar el Equipo* y *Dirigir al Equipo*, relacionados a la mejora del desempeño del equipo y a la resolución de dificultades o conflictos que pudieran devenir de la misma interacción y retos propios de gestionar el proyecto, es preciso señalar que se evidencia un equipo motivado para

implementar el cambio en la forma de supervisar los recursos propios debido a dos condiciones:

Primero, la profesional cuyas funciones están relacionadas directamente con la supervisión de recursos propios ingresó a trabajar a la UGEL 07 en el año 2017 y fué en ese mismo año, a iniciativa suya, en el que se inició el proyecto en cuestión .

Segundo, el proyecto planteado supuso un cambio retador y pionero en la forma de supervisar los recursos propios, forma no antes desarrollada en otra UGEL.

“Esta estrategia era nueva y al principio cuando la escuchaban, era como descabellado. Nos decían, ¿van a poder hacer las visitas?, ¿están seguros?, ¿tienen la capacidad?, y encima a costo cero, sonaba como descabellado, pero luego se vió y si se pudo.” (Entrevista a Christine Muñoz, Ex Asistente de Supervisión)

Asimismo, el tipo de liderazgo que ejerce el Jefe del Área de Administración y el Jefe del Equipo de Contabilidad fueron determinantes para apoyar la iniciativa que nace del Equipo de Contabilidad, y también para el resto de actividades durante la planificación, ejecución, control y cierre del proyecto.

Justamente una actividad importante de reconocimiento es haber presentado la iniciativa, sus acciones y resultados en el Concurso de SERVIR. Además, al reconocimiento logrado en el Concurso se suma la intervención de la DRELM y el MINEDU para evaluar la réplica de la buena práctica hacia otras UGEL de Lima Metropolitana.

“También fue importante tener un líder, el administrador, muy abierto a escuchar tus propuestas, mejorarlas y ver la forma de cómo trabajamos en equipo. Creo que esos son los ingredientes, vocación de servicio y trabajo en equipo” (Entrevista a Christine Muñoz, Ex Asistente de Supervisión)

“Teníamos gente que llegaba a la oficina y luego tenía que salir a fiscalizar, entonces, cómo decirle al personal que tiene que realizar funciones adicionales a las que ya realiza. Afortunadamente se tuvo un apoyo enorme por parte de una persona que le puso mucho corazón a este proyecto. Si bien tanto el administrador como mi persona como jefes, esto era parte de nuestras funciones, pero si hay una persona que motivaba. Para mí no fue muy difícil cuando cuentas con gente así, gente con vocación. Esa persona presentó el proyecto y nos llevó a presentar la buena práctica.” (Entrevista a Rolando Carrión, Ex Jefe del Equipo de Contabilidad)

Estas acciones coinciden con los señalado por el (PMI, 2017) “*Los directores de proyecto deberían asignar tareas desafiantes a los miembros del equipo y otorgar reconocimiento por el alto desempeño*” (PMI, 2017, 346)

4.3.7. Gestión de las Comunicaciones

El primer proceso de Gestión de las Comunicaciones es *Planificar la Gestión de las Comunicaciones*. Como se ha visto, en este plan de gestión se desarrolla “*un enfoque y un plan apropiados para las actividades de comunicación del proyecto con base en las necesidades de información de cada interesado, activos de la organización y en las necesidades del proyecto*” (PMI, 2017, 366).

Ahora bien, en el proyecto no se identifica un plan de gestión general desarrollado para llevar a cabo las comunicaciones del proyecto con todos los interesados, no obstante, si se evidencian formas de comunicación formal desarrolladas según la propia cultura organizacional de la administración pública. Asimismo, la estrategia de desarrollar una Guía Orientadora constituye un enfoque de comunicación que tiene como finalidad hacer explícito, formal y obligatorio el nuevo procedimiento de supervisión.

Es así que respecto al proceso *Gestionar las Comunicaciones*, a pesar de que no se desarrolló un plan de por medio, se ejecutaron las siguientes acciones que se verán respectivamente para cada interesado o grupo de involucrado.

Un grupo de interesados con los cuales se entabló comunicación corresponde a las áreas que participaron en la validación del segundo entregable del proyecto: La Guía Orientadora. En ese caso se desarrollaron dos tipos de comunicación: i) La comunicación formal por medio de memorandos e informes con los que oficialmente se remite el Proyecto de Guía Orientadora para la validación correspondiente, y; ii) las coordinaciones entre los equipos correspondientes para entender y absolver las observaciones realizadas.

Otro grupo de interesados corresponde a las IIEE. En este caso, se emite un oficio en el que se notifica formalmente el nuevo procedimiento establecido en la Guía Orientadora y aprobado por Resolución Directoral. Asimismo, se comunica formalmente a los directores de las IIEE sobre la capacitación a desarrollarse según un cronograma de capacitaciones para dar a conocer el nuevo procedimiento y preparar a las IIEE para la nueva modalidad de supervisión de recursos propios. Respecto a las supervisiones, una vez establecido el contacto por intermedio de las capacitaciones, se estableció un tipo de comunicación más ágil y personal a través de herramientas digitales.

Se puede ver que se presenta una combinación de tipos de comunicación. En una primera instancia se abre una comunicación formal y luego, en una segunda, una vez establecido el contacto, se mantiene una comunicación informal, más ágil y personalizada.

Respecto al proceso *Monitorear las Comunicaciones*, al no existir un plan de comunicación propiamente desarrollado, el proceso en este caso no es aplicable.

4.3.8. Gestión de los Riesgos

Para el primer proceso de la Gestión de Riesgos, *Planificar la Gestión de Riesgos*, no se identifican acciones que determinen cómo desarrollar las acciones para la gestión de riesgos. Si bien no se identifica una estrategia particular para la gestión de riesgos, si se identificaron y se desarrollaron las acciones respectivas para su tratamiento.

Para el proceso *Identificar los Riesgos*, se evidencian riesgos importantes identificados. El primero relacionado a la capacidad del equipo gestor para cubrir el total de IIEE mediante la modalidad visitas de supervisión bajo el nuevo procedimiento. El segundo, relacionado con la posibilidad de que las IIEE una vez puestas en conocimiento sobre el nuevo procedimiento de supervisión, hagan caso omiso y finalmente, éste, no llegue a implementarse. El tercero, relacionado a la posibilidad de que a pesar de que las IIEE se encuentren en conocimiento del nuevo procedimiento y opten por implementarlo, tengan dificultades para hacerlo.

Asimismo, los procesos *Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos* y *Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos* no presentan evidencia de que hayan sido desarrollados deliberadamente, no obstante, los mismos entregables del proyecto se generan para mitigar los riesgos identificados y relacionados a la no viabilidad

de ejecución del proyecto. Con esto se tiene que tácitamente la evaluación cualitativa de los riesgos los califica como de alto impacto y de probabilidad de ocurrencia alta, considerando que son estos riesgos los que han determinado los entregables necesarios para la ejecución del proyecto. En ese sentido el proceso *Planificar la Respuesta a los Riesgos, e Implementar la Respuesta a los Riesgos*, se hace visible con los mismos entregables del proyecto.

Ahora bien, es preciso señalar la no identificación de un riesgo ocurrido: la observación a la primera versión de la Guía Orientadora realizada por APP. Se debe considerar que los pasos para la aprobación de la Guía Orientadora forman parte de la línea base del alcance del proyecto, es decir, se remitió el proyecto de guía orientadora a las áreas por las que debe pasar la guía para ser aprobada. No obstante, al no haber sido ejecutado explícitamente el proceso *Identificación de Riesgos*, no se realizó el ejercicio recomendado por el (PMI, 2017) que incluye la línea base del alcance como insumo para la identificación de riesgos. “*La Línea base del alcance incluye entregables y criterios para su aceptación, algunos de los cuales podrían dar lugar a riesgos*” (PMI, 2017, 412).

El proceso *Monitorear los Riesgos*, incluye el monitoreo de riesgos identificados previamente, así como riesgos no identificados que ocurren y deben atenderse. Para el primer caso, el proyecto con sus entregables, elimina los riesgos identificados previamente; en este caso el proceso de *Monitorear los Riesgos* no aplica. Para el segundo caso, se realizó la identificación del riesgo ocurrido con

las observaciones realizadas por APP a la primera propuesta de Guía Orientadora. Es importante advertir que en este caso el riesgo ocurrido fue atendido sin generar mayor impacto al proyecto debido a dos condiciones propias del proyecto.

Primero, se ha visto que el entregable Guía Orientadora no tiene un cronograma establecido y debido a ello, en ese punto, el proyecto se encuentra fuera de control en lo concerniente a tiempo. En ese sentido, al no verse afectada la dimensión temporal, se cuenta con una holgura indeterminada para la aprobación de la Guía. Esta es aprobada hasta cuando se atiendan las observaciones. Situación que a su vez representa un riesgo.

Segundo, que el mismo equipo gestor del proyecto, con la asistencia técnica de APP, se encuentra a cargo del levantamiento de observaciones, lo que implica que no se requieren recursos adicionales para el proyecto, ni adendas de contrato para el equipo gestor por el tiempo adicional para el levantamiento de observaciones. Aquí nuevamente influye el marco organizacional en el que se desenvuelve el proyecto: tipo funcional; ya que más allá de los límites del proyecto, levantar las observaciones a la Guía Orientadora sigue siendo función del mismo equipo de contabilidad. Haciendo el contraste, bajo un marco organizacional orientado a proyectos, los reprocesos implican horas hombre cuyos costos deben ser asumidos impactando en la dimensión costo del proyecto;

en este caso las horas hombre no generan impacto pues los costos de la planilla de pagos no forma parte del proyecto.

4.3.9. Gestión de los Interesados

El primer proceso de la Gestión de los Interesados es *Identificar a los Interesados*. En este se evidencia que los principales interesados del proyecto, los comite de las IIEE, fueron identificados como tales desde la concepción del proyecto. En ese sentido, la mayoría de entregables del proyecto están pensados en los comité de las IIEE: la Guía Orientadora, la capacitación, y la supervisión misma. Por otro lado, un interesado tácito del proyecto es el mismo equipo gestor del proyecto: el Equipo de Contabilidad, ya que el proyecto tiene como uno de sus objetivos, implementar y hacer cumplir la normativa relacionada a la gestión de recursos propios, de la cual el equipo gestor es responsable funcionalmente.

Asimismo, es importante señalar un grupo de potenciales interesados durante el desarrollo del proyecto que no fueron identificados como tales. La DRELM y el MINEDU. Estos actores no estuvieron relacionados con el proyecto hasta que se obtuvo el reconocimiento en el Concurso de buenas prácticas de SERVIR. Fue luego del concurso que tanto la DRELM como el MINEDU se interesan en los resultados del proyecto con los cuales se evidenciaron las falencias de las IIEE para la gestión de recursos propios y con ello se identificaron oportunidades para generar más recursos y utilizarlos mejor en bien del servicio educativo. A partir de

la identificación se generaron acciones para intentar replicar la buena práctica en las UGEL de Lima Metropolitana, sin embargo las acciones no lograron su propósito, en parte, debido a la pandemia.

Finalmente, interesados también tácitos, son las áreas de apoyo y la Dirección de la UGEL, que participaron en la validación y aprobación de la Guía Orientadora.

El segundo proceso de la Gestión de los Interesados es *Planificar el involucramiento de los Interesados*. En este caso se puede ver que los entregables: Guía Orientadora aprobada por Resolución Directoral, las capacitaciones y, las visitas de supervisión, fueron acciones planificadas con la finalidad de perfilar el comportamiento de los principales interesados: los comités de las IIEE, hacia la obligatoriedad de implementación pero brindándoles a su vez las facilidades para entender y aplicar la normativa aprobada en el proyecto. Asimismo, la aprobación de la Guía Orientadora mediante Resolución Directoral, tiene como fin institucionalizar la nueva modalidad de supervisión y con ello hacer obligatoria la nueva forma de supervisión para el mismo Equipo de Contabilidad, con ello se asegura la continuidad del nuevo procedimiento establecido por el proyecto.

Para el siguiente proceso, *Gestionar la Participación de los Interesados*, éste se relaciona con el tipo de comunicación utilizado. En primer lugar la comunicación

formal mediante memorando y oficios, y en segundo lugar la informal, ágil y por medios digitales.

En el primer caso, para el entregable Guía Orientadora, se solicita formalmente la revisión y validación del proyecto de Guía remitido a las oficinas de APP y Asesoría Jurídica. Es preciso señalar que la solicitud formal se realiza debido a que parte de las funciones de ambas oficinas es la de brindar asesoramiento al resto de oficinas de la UGEL 07, por lo que es su responsabilidad y por ello se requiere un formalismo en la comunicación. No obstante, luego se desarrollaron comunicaciones mediante reuniones y medios digitales para las cuales es determinante el involucramiento del Jefe de Administración quien logra generar la confianza necesaria para que el trabajo en equipo fluya.

El segundo caso sigue un flujo similar con los comités de las IIEE. Se inicia con la comunicación formal que genera el compromiso basado en la responsabilidad que tiene el comité de atender las coordinaciones de la UGEL 07, y luego se establecen comunicaciones informales basadas en el trabajo en equipo como competencia promovida por SERVIR para la administración pública.

Finalmente para el proceso, *Monitorear el involucramiento de los Interesados*, se evidencia que una estrategia para gestionar la participación de los interesados cambia en base a un riesgo ocurrido no identificado. Este es el caso de la Guía Orientadora. La primera comunicación con las áreas de APP y Asesoría Jurídica

se realiza formalmente; pero luego de recibidas las observaciones a la Guía, se adiciona una forma de comunicación de tipo informal y ágil basada en características de trabajo en equipo.

Asimismo, otras acciones relacionadas al proceso *Monitorear el involucramiento de los Interesados*, se presentan con las visitas de supervisión realizadas a las IIEE. Durante las visitas se presentaron casos en los que las IIEE no brindaban facilidades para la supervisión. En estos casos se solicitó el involucramiento de la Directora de la UGEL 07 para realizar coordinaciones con la dirección de la IIEE. Por otro lado, se identificaron a IIEE interesadas en recibir la visita de supervisión, en base a ello se priorizaron las visitas a estas IIEE, con lo cual se logró cubrir el programa de visitas de supervisión.

4.4. “ESCALARAP” – (Escalafón Rápido) Eficiencia en el tiempo de emisión de Informes Escalafonarios en 30 minutos

4.4.1. Reseña

El Portal Web del Ministerio de Educación resume qué es el Escalafón y su utilidad:

“1) El Escalafón es un registro nacional que documenta la trayectoria laboral y profesional así como la formación académica, los cuales se encuentran en el legajo. 2) El legajo personal es una carpeta oficial e individual que contiene los

documentos personales y administrativos del servidor. 3) Los docentes nombrados, contratados y auxiliares de educación nombrados que trabajan para el Estado deben contar con un legajo personal. 4) El legajo se apertura con la resolución de nombramiento o de contrato. El servidor debe presentar su documentación ante el IGED. 5) La estructura del legajo personal se divide en diez secciones [...] 6) El informe escalafonario es un documento que contiene la información del legajo personal y es expedido por las IGED, para la participación en concursos públicos, gestionar beneficios, entre otros.” (Portal Web MINEDU, consultado el 28/7/2023)

Cabe precisar que las IGED son organizaciones que fungen de instancia de gestión educativa descentralizada entre las cuales se encuentran las UGEL. La UGEL 06 abarca los distritos de Cieneguilla, La Molina, Ate, Santa Anita, Lurigancho y Chaclacayo. El formato de postulación al Concurso de SERVIR señala la línea base del sistema de escalafón antes de la implementación de la buena práctica en la UGEL 06:

“Emisión de Informes Escalafonarios desactualizados y en un sistema antiguo, en un periodo de 07 días.

Aglomeración de personas para recoger su informe escalafonario, llegando a permanecer hasta cuatro (04) horas por este trámite.

Emisión de informes escalafonarios en 7 días

Los profesores, auxiliares de Educación y el personal administrativo concurren hasta en cinco oportunidades para realizar dicho trámite y recoger el informe escalafonario.” (SERVIR, 2019, 2)

El sistema de escalafón gestiona los legajos de personal, lo que resulta de vital importancia para la UGEL, ya que constituye fuente de información para la gestión docente. Se puede entender entonces la dimensión del problema al tener un sistema ineficiente con información poco confiable y con poca capacidad de respuesta ante la demanda.

La buena práctica consiste en la mejora del sistema de escalafón logrando entregar los informes escalafonarios en 30 minutos y sin que el usuario tenga que regresar una y otra vez a la UGEL para consultar por el estado de su trámite. Este trabajo consistió en la reorganización del equipo de escalafón, la mejora de infraestructura del archivo, la recuperación de información, el ordenamiento, digitación que lograron poner en orden y en óptimas condiciones los casi 15 mil legajos que custodia el equipo de escalafón de la UGEL 06.

Esta buena práctica fue presentada por la Gerente de Recursos Humanos de la UGEL, que para ese entonces, por la normativa vigente (Resolución Ministerial N° 563-2015-MINEDU), era el órgano responsable.

4.4.2. Gestión de la Integración

La Jefa del Área de Recursos Humanos de la UGEL estuvo a cargo del proyecto. La normativa del 2015, vigente en ese entonces, la señalaba como responsable del sistema de escalafón. Es preciso señalar que además del equipo de escalafón el Área de Recursos Humanos cuenta con otros equipos a cargo.

Este proyecto se apalanca con una política impulsada por MINEDU para la modernización de las UGEL. En ese contexto se propone el proyecto para modernizar el sistema escalafonario. Esta política de modernización del MINEDU llegaba con un sistema nuevo para la gestión del sistema de escalafón. Fue así que se propone un conjunto de actividades previas y requeridas para hacer uso del nuevo sistema.

La propuesta presentada a la UGEL para la reestructuración del archivo y las actividades requeridas para el registro en el nuevo sistema fungen de *acta de constitución del proyecto* que constituye el compromiso institucional para llevar a cabo las actividades planteadas. El objetivo final era la puesta en marcha del nuevo sistema en cumplimiento de la normativa vigente.

“El Escalafón venía muchos años abandonado. Era el cuarto oscuro de la gestión, no se tenía organizado. Se trataba de implementar un nuevo sistema que nos estaba dando MINEDU, pero este sistema te exigía organización y no llevarlo como

cualquier sistema. [...] Se aprovechó de la modernización del Estado y se planteó este proyecto principal de la organización puesto que la UGEL es una unidad de servicio de todos los procesos que tiene el docente, y lo fundamental es que en todos estos procesos el escalafón es la herramienta principal. Sin embargo no estaba respaldada con la documentación adecuada.”

(Entrevista Cecilia Llanos, Ex Jefa del Área de Recursos Humanos de la UGEL 06)

En el proceso *Dirigir y Gestión el Trabajo del Proyecto* se hace relevante las coordinaciones realizadas con: i) la Jefatura de Área de Administración para conseguir nuevos anaqueles y reforzar el equipo con locaciones de servicio para la digitación de los legajos personales; ii) una institución educativa cercana a la UGEL que cedió parte de sus instalaciones para acondicionar el archivo; iii) con el Equipo de Mejora Continua de la Jefatura de Gestión Institucional para mejora del proceso; iv) con el Equipo de Mesa de Partes para implementar el nuevo proceso para la entrega de informes escalafonarios, y; v) con la Dirección de la UGEL para comunicar los avances del proyecto.

Asimismo, se hace relevante el control realizado al equipo de locadores contratados con metas diarias y mensuales para la digitación de los aproximadamente 15 mil expedientes.

En el proceso Gestionar el Conocimiento del Proyecto, éste se hace explícito con la postulación al Concurso de Buenas Prácticas. Asimismo, esta acción forma parte de las acciones de Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto que fungen de acciones de reconocimiento al equipo y a la organización en la etapa de cierre del proyecto.

4.4.3. Gestión del Alcance

Es importante señalar que en el 2015 el Área de Recursos Humanos se deslinda organizacionalmente del Área de Administración y pasa a ser un órgano de la UGEL, lo cual significó una reestructuración y conformación de nuevos equipos. Esta reestructuración hace sentido ya que el 70% de expedientes que maneja la UGEL corresponde al Área de Recursos Humanos. En esa reestructuración se identificó un embalse de expedientes (Entrevista Cecilia Llanos, Ex Jefe del Área de Recursos Humanos de la UGEL 06).

En el proceso *Recopilar Requisitos*, el diagnóstico del embalse de expedientes se relaciona con la capacidad de respuesta del sistema de escalafón. Los requisitos se identifican con el proyecto de modernización planteado a la UGEL y al MINEDU, con el cual el sistema de escalafón debería mejorar en los siguientes aspectos:

- Incorporar los documentos físicos a los legajos personales, que hasta ese entonces solo se hacían en el sistema LEGIX.

- Incorporar en los registros del sistema LEGIX las resoluciones que emite la UGEL.
- Mejorar las condiciones físicas del archivo que a ese entonces contaba con anaqueles obsoletos y sin cajas archiveras.
- Ordenar, codificar y foliar los documentos de los legajos personales.
- Digitalar la información de los legajos personales al nuevo sistema de MINEDU.

Debe considerarse que el mismo equipo gestor del proyecto es a su vez el responsable del proceso que debe ser mejorado con el proyecto. Es por ello que es el Área de Recursos Humanos la que establece los requisitos del proyecto en base a la normativa vigente.

Es importante señalar que se realizó una demanda adicional de presupuesto para la adquisición de anaqueles y el acondicionamiento del archivo. Demanda que fue otorgada. En ese sentido, el proyecto evidencia acciones previas de planificación de alcance presentadas en la demanda adicional.

Con los requisitos identificados se definió el Alcance del Proyecto:

- Ordenamiento de los legajos personales siguiendo la normativa vigente.
- Recojo de información faltante solicitando a los docentes los documentos correspondientes

- Digitación de la información, añadiendo los nuevos campos requeridos por el nuevo sistema ya que la migración desde el sistema LEGIX no fué viable.
- Acondicionamiento del archivo con anaqueles que permitan la ubicación y registro de la documentación de los legajos personales.
- Comunicación a los docentes y auxiliares la implementación del nuevo sistema de escalafón
- Actualización del procedimiento en mesa de partes para atender solicitudes de informe escalafonario.

Para el proceso *Crear la Estructura de Desglose del Trabajo* se tiene que al encontrarse el archivo en malas condiciones, los legajos personales se encontraban repartidos en diferentes ubicaciones y algunos se encontraban deteriorados. Lo primero fué implementar un mejor archivo que permita almacenar y trabajar la información de los legajos personales. Se adquirieron estantes móviles y cajas archiveras que ayudaron a reducir el espacio necesario, también se adquirieron computadoras y mesas de trabajo; estas acciones de acondicionamiento se realizaron inicialmente en la UGEL y posteriormente también en un colegio cercano que cedió un espacio. Luego, se procedió con el ordenamiento para inventariar los documentos faltantes. El siguiente paso fue convocar ordenadamente a los docentes para que entreguen la documentación

física que no se tenía en los legajos personales. Asimismo se contrató un equipo por locación de servicio para digitar los legajos personales en el nuevo sistema.

Cuando el ordenamiento dió como resultado que los tiempos en la entrega de informes escalafonarios se redujo considerablemente, se coordinó con la mesa de partes la modificación del procedimiento de entrega de informes escalafonarios que ahora se realizaría en un tiempo aproximado de 30 minutos.

Las acciones desarrolladas se planifican explícitamente con la demanda adicional y la normativa correspondiente para la adquisición de bienes. El resto de acciones se desarrollaron conforme se avanza en el proyecto.

En el proceso *Validar el Alcance*, éste se dió con: i) para la adquisición de anaqueles y equipos con la entrega e instalación de los mismos, bajo la normativa de adquisiciones; ii) para el ordenamiento, con la entrega de documentos de los docentes que fueron convocados en orden alfabético; iii) para la digitación, con un sistema de cuotas diarias, cuyos resultados se asocian a la conformidades del equipo contratado por locación de servicio; y finalmente, iv) para la implementación del sistema con las visitas del MINEDU. En las validaciones intervino principalmente el Coordinador del Equipo de Escalafón bajo el liderazgo de la Jefa del Área de Recursos Humanos.

El *Control del Alcance* se fue dando con los resultados del proyecto. Se debe considerar que el proyecto tomó 2 años. En ese lapso el promedio de tiempo en la

entrega de informes escalafonarios fue disminuyendo, todo ello en la medida en la que se ordenaron e incorporaron los legajos personales al nuevo sistema.

“Para la continuidad del proyecto, lograr que no pare, el tema era presentar siempre los avances. Una vez que se iba organizando, la gente se iba admirando, primero en el espacio pequeño que se tenía y luego ya nos agrandamos con el colegio, pero en ese pequeño espacio se iba viendo el orden. También se estableció una organización por operaciones, a los técnicos en este caso, se les medía el tiempo de trabajo y se les daba cuotas de trabajo. En cada caja normalmente entraban más de 10 files, y tenían cuota de tiempo y procesos. Así se hacía más fácil el control de la organización, es decir, en el día se tenía que hacer tantas cajas, y esas cajas tienen tantos legajos. El equipo entrega reportes de productividad” (Entrevista, Cecilia Llanos, Ex Jefa de Recursos Humanos de la UGEL 06)

Parte del Control del Alcance también fue desarrollado por el MINEDU. Se debe considerar que para el proyecto el MINEDU fungía de sponsor.

4.4.4. Gestión del Cronograma del Proyecto

Para el proceso *Planificar el Cronograma*, no se evidencian acciones que definan una política o estrategia para el desarrollo del Cronograma del proyecto.

En el proceso *Definir las Actividades*, se definieron las actividades necesarias para cubrir el alcance. Estas actividades incluyeron los procedimientos requeridos en base a la normativa de contrataciones y de presupuesto. En el primer caso para el acondicionamiento de archivo, la adquisición de anaqueles y cajas archiveras, y en el segundo caso para conseguir el presupuesto adicional que permita las adquisiciones mencionadas.

Asimismo, en el proceso *Secuenciar las Actividades*, la secuencia fue enmarcada bajo las acciones principales del proyecto las cuales siguen una secuencia lógica y de dependencia lineal. Es decir, el desarrollo de una acción y sus actividades depende de la acción previa:

- Ordenamiento de legajos personales.
- Recojo de información faltante.
- Digitación de legajos personales.
- Acondicionamiento de archivos.
- Comunicación a docentes y auxiliares.
- Actualización de procedimiento en mesa de partes.

En el proceso *Estimar la Duración de las Actividades*, ésta se desarrolla para las acciones bajo la normativa de abastecimiento, en la adquisición de anaqueles y la contratación de locadores de servicio para la digitación. No obstante, no se evidencia una estimación para todas las actividades con lo cual no se tiene un

cronograma de todo el proyecto. A pesar de ello, el tiempo total requerido para la implementación del proyecto fue de dos (2) años.

Respecto al proceso *Controlar el Cronograma*, se realiza el control en tiempos para las siguientes acciones.

- Recojo de información faltante: Mediante un cronograma de entrega de información de docentes y auxiliares ordenado alfabéticamente.
- Digitación de legajos personales. Mediante plazos estipulados en los términos de referencia de los servicios de locación para la digitación con metas establecidas.
- Acondicionamiento de archivos. Mediante plazos estipulados en términos de referencia para la entrega de anaqueles, archiveros y acondicionamiento de archivo.
- Finalmente, el control realizado por el MINEDU en el avance de la implementación del nuevo sistema de escalafón.

4.4.5. Gestión de la Calidad del Proyecto

Si bien el proyecto tiene como finalidad mejorar el sistema de escalafón en general, es imprescindible seguir la normativa vigente para el desarrollo de sus actividades. Fué justamente la implementación de un nuevo sistema desarrollado bajo la normativa del sistema de escalafón que define incluso el legajo personal,

el que sirvió de sustento para la reorganización, recojo, digitación y acondicionamiento, previo.

Sobre la *Planificación de la Gestión de la Calidad*: El cumplimiento normativo y el correcto llenado de los legajos personales en el nuevo sistema son requisitos organizacionales establecidos por el MINEDU, en ese sentido fungen de requisitos de calidad. Estos requisitos, afectan a todas las actividades del proyecto pues a partir de este requisito de calidad se planifican las acciones previas que aseguren que la información que sea registrada sea información limpia.

La *Gestión de la Calidad* se desarrolló en cada acción del proyecto destinada a cumplir con el requisito de calidad impuesto por el MINEDU. Asimismo el Control de la Calidad se estableció en primer orden con el sistema desarrollado por MINEDU que bajo los parámetros de la normativa vigente obligando el registro de información adecuada a la normativa, y en segundo orden bajo las visitas de monitoreo del MINEDU que bajo un esquema de muestra controlaron el avance del proyecto con el correcto registro de información.

4.4.6. Gestión de los Recursos del Proyecto

Sobre *Planificar la Gestión de Recursos*: Los recursos adicionales se gestionan en base a la normativa de los sistemas de abastecimiento y de presupuesto, en

ese sentido el cómo para la gestión de los recursos está establecido en general para la administración pública.

Es preciso señalar que en la estimación de recursos participaron el equipo de escalafón y administración brindando opciones e ideas sobre cómo mejorar el archivo. Posteriormente, con mejores ideas, se presentó la solicitud formal. Asimismo, ambos equipos participaron en las coordinaciones necesarias para gestionar un espacio en un colegio cercano. De esta forma, tácitamente se presenta una forma de trabajo colaborativo para la gestión de recursos del proyecto.

Además, en el proceso *Estimar los Recursos de las Actividades*, se identificó la necesidad de adquirir equipos de cómputo, anaqueles y cajas archiveras, cuya implementación forma parte del alcance. Asimismo, se identificó la necesidad de contar con un equipo externo bajo la modalidad de locación de servicio para digitar los aproximadamente 15 mil legajos personales. Y finalmente, se estimó que el espacio asignado en el archivo de la UGEL era insuficiente para almacenar la totalidad de legajos personales.

En el proceso *Adquirir Recursos*, se identifican dos modalidades. La primera relacionada a la adquisición bajo la normativa de adquisiciones: Bajo esta modalidad se encuentran los anaqueles, cajas archiveras y contratos por locación de servicio. La segunda se realiza en base a coordinaciones y acuerdos de

gestión: Esta última se realiza para la adquisición de un espacio adicional cedido por una IE cercana para implementar un segundo archivo para los legajos personales.

En el proceso *Desarrollar el Equipo del Proyecto* es preciso señalar que la acción misma de brindar un mejor espacio de trabajo, equipos de cómputo y sobre todo, relevar la importancia del equipo de escalafón, son elementos motivantes. Asimismo, se empodera a los miembros del equipo al abrir el abanico de funciones posibles que cada uno puede desarrollar. Al respecto el formato de postulación al Concurso de Buenas Prácticas señala:

“Los Técnicos de Escalafón se encontraban centralizados solo en una función, no veían más allá de la única labor que realizaban, desconociendo totalmente las demás funciones del Equipo de Escalafón y Legajos, así como el marco normativo para las mismas. Ejm. Juan Pérez solo se dedicaba a Proyectar Resoluciones Directorales de licencia sin goce de remuneraciones; cuando se le preguntaba por las licencias con goce de remuneraciones, literalmente manifestaban ...yo no veo ese tema... ese tema lo ve Pablito de los Palotes... Es de imaginar lo que manifestaban al preguntar por las labores del Archivo de Escalafón, o para la emisión del Informe Escalafonario.

[...]

Se logró estandarizar las funciones de cada oficinista y técnico asignado al Equipo de Escalafón y Legajos, cada servidor en la actualidad se encuentra en la capacidad de absolver cualquier tipo de consultas y desenvolverse en cada una de las funciones con las que cuenta el Equipo de Escalafón y Legajos.” (SERVIR, 2019, p4-5)

En el proceso *Dirigir al Equipo*, se tiene que el desempeño del equipo fué medido en la fase de digitación a través de dos mecanismos. Metas de digitación y monitoreo del avance realizado por MINEDU. No obstante, el resto de acciones necesarias se dan bajo el liderazgo de la Jefa del Área de Recursos Humanos, quien funcionalmente es responsable del equipo de escalafón por lo que el seguimiento al desempeño es parte de sus funciones y responsabilidades.

Del proceso *Controlar los Recursos* se tiene como resultado la contratación de un equipo de digitadores para el registro de información en el nuevo sistema. En este caso, se estimó que el equipo de escalafón no se daría abasto en la digitación ya que dejaría de atender otros asuntos propios del escalafón. En ese sentido, debe considerarse que el equipo de escalafón se encuentra conformado y tiene dentro de sus funciones la digitación de legajos personales, no obstante, el proceso

controlar los recursos obedece también a un monitoreo para conciliar los recursos asignados contra las necesidades reales.

4.4.7. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

A partir de la implementación de las mejoras en el sistema de escalafón, la atención a los órganos o unidades orgánicas de la UGEL que demandaban información mejoraba en tiempos de respuesta. Esta mejora se capitaliza a través de indicadores que el Área de Recursos Humanos definió y cuyos resultados fueron expuestos en las reuniones de directorio. Mantener la información actualizada sobre el avance del indicador y exponer sus resultados son actividades que corresponden al proceso Gestionar las Comunicaciones. Asimismo, se comunicó a uno de los principales interesados sobre la mejora del sistema de escalafón: Los docentes y auxiliares.

De esa forma en el proceso *Planificar las Comunicaciones* se evidencian estos indicadores establecidos para comunicar los resultados del proyecto, también los comunicados pensados en dar aviso a los docentes y auxiliares sobre las mejoras en el sistema de escalafón. No obstante, no se define el cómo de la gestión de las comunicaciones, aunque como se vé en el proceso Gestionar las Comunicaciones, ésta es tácita.

En el proceso *Gestionar las Comunicaciones*, corresponden las acciones de exponer los resultados con cierta frecuencia en las reuniones de directorio de la

UGEL y comunicar a los docentes. Asimismo, se dan comunicaciones internas para la colaboración de los órganos de apoyo y asesoramiento, tanto para el acondicionamiento y contratación de locadores, como con la solicitud de demanda adicional. No obstante, la forma en la que se desarrollan las comunicaciones internas no son planificadas sino que se dan tácitamente bajo las normas de la UGEL y de la administración pública en general.

El proceso *Monitorear las Comunicaciones* se realiza en las exposiciones realizadas en directorio sobre el avance del indicador de tiempos de respuesta ante las solicitudes. Asimismo, esta acción constituye una acción en la gestión de interesados que se verá más adelante.

4.4.8. Gestión de los Riesgos del Proyecto

Respecto al proceso *Planificar la Gestión de los Riesgos*, no se evidencian acciones destinadas a definir el cómo o las estrategias para la gestión de riesgos.

Sobre el proceso *Identificar los Riesgos*. Los riesgos del proyecto se identificaron en primer lugar con la falta de documentación y segundo con la cantidad de legajos personales a digitar.

Respecto al Análisis Cualitativo de Riesgos, tácitamente, debido a que los riesgos identificados han marcado el alcance del proyecto y corresponden a la ruta crítica,

se entiende que existe una estimación tácita. Respecto al Análisis Cuantitativo de los Riesgos, no se evidencian acciones.

Como acción del proceso *Planificar la Respuesta a los Riesgos*, se tienen las propias acciones del proyecto estimadas en el alcance del mismo, como son la contratación de un equipo para la digitación y revisión previa de documentación faltante y la comunicación con los docentes para que se haga entrega de los documentos faltantes.

Respecto al proceso *Implementar la Respuesta a los Riesgo* se estableció comunicación con los docentes para quienes se identificó falta de documentos en los legajos personales. En el caso de la digitación, se contrató a siete (7) locadores de servicio por un periodo de aproximadamente 3 meses, con la finalidad de tener un equipo enfocado 100% a la digitación de los legajos personales.

En el proceso *Monitoreo de los Riesgos*, se hizo el seguimiento a la comunicación con los docentes en orden alfabético para recuperar documentos de los legajos personales que no se tenían; y en el caso de la digitación, se hizo el seguimiento a través del establecimiento de metas diarias de digitación.

4.4.9. Gestión de los Interesados del Proyecto

Los interesados del proyecto son los docentes y auxiliares, y los órganos y unidades orgánicas de la UGEL. Ambos fueron identificados y se desarrollaron actividades para cada caso. En el caso de los docentes y auxiliares, a fin de establecer una comunicación que diera a conocer las mejoras que se implementan, se creó un video comunicacional. En el caso de los órganos y unidades orgánicas, se estableció un indicador para medir el tiempo de respuesta de los informes escalafonarios cuando un órgano o unidad orgánica lo solicita. A través de este indicador se generó la confianza de los interesados en el proyecto que dió como resultado el apoyo en las diferentes acciones propuestas como es el caso del cambio de procedimiento en la mesa de partes para cuando un docente o auxiliar solicita su informe escalafonario.

Asimismo, estas actividades puestas en marcha corresponden al proceso *Gestionar el Involucramiento de los Interesados*. Estas mismas acciones también se encuentran ligadas al proceso *Monitorear el Involucramiento de los Interesados*. Debe considerarse que la exposición de resultados de los indicadores de tiempo de respuesta de informes escalafonarios se dió constantemente en las reuniones de directorio.

4.5. Conclusión de las sistematizaciones

4.5.1. Gestión de la Integración

Acta de Constitución del Proyecto: La definición de la problemática y las acciones preliminares fueron expuestas en todos los casos al directorio de la respectiva UGEL. Estas reuniones fungen de Acta de Constitución en el que se plantean objetivos, se alinean expectativas, se visibilizan y sustentan las acciones a ser desarrolladas y se involucran a otras unidades organizacionales para el apoyo respectivo. El desarrollo de estas acciones ha permitido que los proyectos desarrollados sean reconocidos institucionalmente y logren la legitimidad necesaria para su posterior apoyo y reconocimiento.

Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto: En los proyectos estudiados la planificación ha sido heterogénea. En todos los casos se han desarrollado acciones de planificación para determinar la ruta y los bienes o servicios a desarrollar. No obstante, es preciso señalar que según (PMI, 2017) la planificación incluye también la definición del cómo se van a abordar las acciones, ya sean de planificación, ejecución, monitoreo y control, sin embargo solo se evidencia la planificación del cómo en un caso: en el que se establece previamente un marco de trabajo para el desarrollo de un sistema informático. En este sentido, en las acciones desarrolladas se puede evidenciar los productos o

servicios desarrollados pero no así en todos los casos las formas de gestión de cada gestor.

Dirigir y gestionar el Trabajo del Proyecto: En base a la planificación desarrollada los gestores ejecutan las acciones planteadas. En los proyectos se puede ver el avance según lo planificado con las correspondientes ocurrencias que activaron nueva planificación y ejecución de acciones. Asimismo, es importante el manejo de tiempos para lo cual se establecieron cronogramas de trabajo y/o plazos para la entrega de bienes y/o servicios según el caso. Los resultados de dirigir y gestionar el trabajo del proyecto han dado pie a que se desarrollen las acciones correspondientes al monitoreo y control, en las que se han logrado evidenciar contingencias que han sido gestionadas a fin de obtener los resultados buscados.

Gestionar el Conocimiento del Proyecto: El recojo de información sobre lo actuado y sobre los resultados de los proyectos, en todos los casos, han sido presentados al Concurso de SERVIR y también en otros espacios para el reconocimiento correspondiente como el concurso de BPG organizado por el CAD y concursos organizados por el MINEDU. Estas acciones corresponden a la identificación y documentación de la gestión que busca generar conocimiento para que pueda ser incorporado por otras UGEL.

Monitorear y controlar el Trabajo del Proyecto: Se han desarrollado acciones de seguimiento y monitoreo en diferentes aspectos como disponibilidad de recursos, ejecución de las acciones programadas y avance en la implementación. Asimismo, del monitoreo se han identificado, en algunos casos, situaciones que han generado cambios en el plan de ejecución y, como en el caso de la UGEL 03, la suspensión de actividades pensadas para la segunda fase del proyecto hasta que los recursos técnicos estén disponibles. También del monitoreo y seguimiento se ha reforzado y sustentado la continuidad de las acciones planteadas para el proyecto como en el caso de la UGEL 06. También el caso de la UGEL 04 en el que se tomaron acciones coordinadas ante la falta de fluido eléctrico para la apertura de una nueva línea de producción para la licitación docente, y en el caso de la UGEL 07 el monitoreo permitió establecer nuevas rutas y agrupar supervisiones para la efectividad del proyecto.

4.5.2. Gestión del Alcance

Planificar la Gestión del Alcance: Entendida la planificación del alcance como la definición del cómo será abordado el resto de proceso de ésta área de conocimiento, no se evidencia planificación salvo en el caso del proyecto “Con mi docente presente” que utiliza, para uno de los productos: el sistema informático, un marco de trabajo que determina cómo se recopilan los requisitos, controlan y validan los entregables.

Recopilar Requisitos: En todos los proyectos se ha identificado la recopilación de requisitos como punto de partida para la definición del alcance. Es preciso señalar que la recopilación de requisitos se da a partir de la identificación de interesados. En ese sentido la identificación de requisitos principales se da a partir de los problemas presentados que dieron lugar a los proyectos, y estos corresponden a interesados de alto nivel organizacional. Un segundo bloque de requisitos se identificó a partir de las necesidades de la implementación y/o en base a la normativa correspondiente.

Definir el Alcance: Se evidencia en todos los casos que existe un entendimiento común sobre el proyecto en cuestión con la respectiva descripción de los bienes y/o servicios que entrega el proyecto, los beneficios de los mismos y su relación con la problemática.

Crear la EDT/WBS: Respecto a la desagregación de entregables en subentregables, se evidencia parcialmente. En los entregables relacionados a la adquisición de bienes y/o servicios que pasan por el sistema administrativo de abastecimiento, los términos de referencia o especificaciones técnicas fungen de estructura de desglose del producto a entregar. Asimismo en el desarrollo de los sistemas informáticos se aprecia en todos los casos que se presenta una descripción detallada de los productos y subproductos. Ahora bien, en las acciones relacionadas a la gestión del proyecto, no en todos los casos se presenta salvo aquellas en las que exista una directiva que determine los pasos a

seguir, como es el caso del proyecto de la UGEL 07 que incluye dentro de los subproductos la aprobación de una guía, la cual, para su desarrollo, se ciñe a los pasos estipulados en una directiva. En ese sentido, salvo una excepción en el caso del marco de trabajo SCRUM utilizado en el proyecto de la UGEL 04, los casos relacionados a la gestión propia no evidencia desglose de trabajo predefinido.

Validar el Alcance: La validación de los entregables y sub entregables se da, en primer lugar, por los expertos o responsables del tema y, en segundo orden, por los responsables del proyecto. En el caso del desarrollo o implementación de los sistemas informáticos se da por los expertos de los procesos o usuarios de la implementación como es el caso de la UGEL 03, UGEL 04 y UGEL 06, en el caso de la guía de la UGEL 07 la validación se da por las instancias organizacionales que tienen como parte de sus funciones y responsabilidad la validación. Asimismo, las acciones que no están estipuladas en el desglose del trabajo pero que se dieron por la misma necesidad de los proyectos son validadas en la ejecución misma por los gestores correspondientes.

Controlar el Alcance: Se evidencian las acciones de control necesarias que ayudaron a determinar el nivel de cumplimiento de los entregables y sub entregables de los proyectos. En consecuencia, el control ha permitido que se identifiquen contingencias. En el caso de la UGEL 03 se identificó la necesidad de establecer una procedimiento no previsto inicialmente para implementar la lectura

de códigos QR de asistencia; en el caso de la UGEL 04 ante la falta de fluido eléctrico se determinó la implementación de una línea de producción adicional y paralela, que permitió finalmente la entrega del servicio en el plazo estimado; en el caso de la UGEL 06, permitió identificar la necesidad de contratar un equipo bajo la modalidad locación de servicio para la digitación de expedientes, y; en el caso de la UGEL 07, permitió, primero, identificar la necesidad de modificar el diseño inicial de guía considerando la directiva de guías, y segundo, la adecuación de rutas y recursos para lograr cubrir las visitas de supervisión programadas. Con ello se sostiene que las acciones de control del alcance han permitido reorientar las acciones de los proyectos hacia los objetivos perseguidos.

4.5.3. Gestión del Cronograma

Planificar la Gestión del Cronograma: No se evidencian acciones de establecimiento de políticas o procedimiento para la gestión del cronograma excepto para el entregable “sistema informático” del proyecto de la UGEL 04. En ese caso se utilizó un marco de trabajo pensado en proyectos con cierto grado de incertidumbre basado en programación de entregas con plazos cortos, y con avance paulatino hasta completar el producto.

Definir las Actividades: Si bien no se han definido cronogramas para el 100% de entregables, sí se han identificado las acciones requeridas. En estos casos se identifican actividades que son realizadas por órganos o unidades orgánicas

externas al equipo gestor del proyecto, y aunque las actividades se identifican, la estimación de tiempo está fuera del alcance.

Secuenciar las Actividades: Asimismo, se identifica la secuencia de las actividades para desarrollar los entregables de los proyectos. Sin embargo, como ya se ha mencionado, la estimación se da sólo en las acciones que corresponden a los equipos, unidades orgánicas u órganos que están a cargo del proyecto.

Estimar la Duración de las Actividades: En todos los proyectos se evidencia la estimación de actividades que dan lugar a la creación del cronograma. No obstante, la estimación no se da para el total de las actividades de los proyectos. Al respecto, se ha podido identificar que las actividades que pasan por órganos y/o unidades orgánicas externas al equipo gestor del proyecto no presentan estimación de tiempo, situación que genera que en ese extremo, respecto al tiempo, el proyecto se encuentre fuera de control.

Desarrollar el Cronograma: En consecuencia, aunque todos los proyectos presentan un cronograma con las actividades a desarrollar, en éste no se incluyen las actividades a cargo de otros órganos o unidades orgánicas externas al proyecto. En ese sentido se puede mencionar que la UGEL 03 en su proyecto no incluye la estimación de tiempo para las actividades del colegio que implementa el sistema; asimismo, no se estiman las actividades, puesto que tampoco se definieron, para el desarrollo de la segunda fase, ya que la aprobación de

recursos necesarios se encuentra fuera del alcance. En el caso de la UGEL 04, la estimación de tiempos, en base al marco de trabajo utilizado para la entrega de desarrollo del sistema informático, permite el control del tiempo para este producto, no obstante, el tiempo requerido para el circuito de aprobación y firma de los contratos sale de la esfera de control del equipo gestor del proyecto y no se encuentra con tiempo estimado para su entrega. En el caso de la UGEL 06, a diferencia del resto de casos, mantiene casi la totalidad de sus actividades en la esfera de control del equipo gestor, excepto en lo que se refiere a la adquisición de anaqueles y acondicionamiento de archivos y a la contratación de locadores de servicio, que aunque no se encuentra dentro de la esfera de control del equipo gestor, existe la normativa de abastecimientos que brinda un estimado de tiempos para su atención. Y, en el caso de la UGEL 07, las actividades relacionadas a la aprobación de la Guía para las visitas de supervisión no fueron estimadas.

Controlar el Cronograma: Es así que las acciones para controlar el cronograma, definido en base a la estimación de la duración de las actividades, se dá para las actividades que se encuentran en la esfera de control del equipo gestor; o para las actividades que, aunque estando fuera del equipo gestor del proyecto, se ejecutan bajo un marco normativo que establece plazos.

Ahora bien. Las actividades que se encuentran fuera de la esfera de control del equipo gestor, se desarrollan en la medida en la que se realizan coordinaciones basadas en el trabajo en equipo, por lo que en estos caso, se hacen necesarias

las competencias directivas que facilitan un control de la dimensión tiempo de los proyectos para llegar a los objetivos.

4.5.4. Gestión de la Calidad del Proyecto

Planificar la Gestión de la Calidad: Sobre la identificación de requisitos y estándares de calidad, se evidencia que en todos los proyectos estudiados los gestores han identificado requisitos de calidad. En el caso de la UGEL 03 se identifica un requisito de calidad a través de la consulta a la Oficina de Asesoría Jurídica quien sugiere se brinde el permiso expreso de los apoderados de los estudiantes para el uso de código QR y registro en el sistema de lectura de asistencia; en el caso de la UGEL 04 algo similar fue estimado a fin de contemplar el permiso expreso de los docentes para uso de sus datos en el sistema. En el caso de la UGEL 07, inicialmente no se identificó un requisito de calidad que generó posteriormente un riesgo ocurrido. No obstante, este requisito finalmente fue implementado. Y, en el caso de la UGEL 06, el requisito de calidad identificado inicialmente con la normativa aplicable al sistema escalafón marcó la pauta de las acciones que posteriormente fueron planificadas y ejecutadas.

Gestionar la Calidad: En todos los casos los requisitos de calidad identificados en la planificación han sido implementados. Es preciso señalar que los requisitos de calidad identificados corresponden al cumplimiento normativo, tanto de los temas sustantivos como es en los casos de: la UGEL 04 con la normativa de

contratación docente, la UGEL 06 con la normativa para gestión de legajos personales dentro del sistema escalafonario y, la UGEL 07 con la normativa de supervisión de recursos propios de las IIEE; asimismo con normativa transversal como es el caso de la normativa para la protección de datos personales que generaron requisitos para los proyectos de las UGEL 03 y UGEL 04.

Controlar la Calidad: Respecto al monitoreo y registro de resultados de la ejecución de las actividades, ésta acción como tal no se identifica. No obstante, en los proyectos se ha controlado la ejecución de las actividades planificadas a partir de la identificación de requisitos de calidad.

En lo que respecta a la Gestión de la Calidad, se puede evidenciar que si bien, los requisitos de calidad se identifican a través de la necesidad de dar cumplimiento a las normativas correspondientes, éstos son incorporados al alcance del proyecto que, como tal, se valida y controla. En ese sentido, la gestión y control de la calidad pierde relevancia puesto que no se requiere de un monitoreo de resultados. Es decir, los requisitos de calidad en este caso, pasan por hacer cumplir la normativa identificada, más, el efecto que deban generar la aplicación normativa, queda fuera del alcance.

4.5.5. Gestión de los Recursos

Planificar la Gestión de Recursos: En ningún caso se ha establecido para los proyectos formas o políticas para la gestión de recursos. Ahora bien, debe

considerarse que el tipo de organización de las UGEL es funcional. Ello significa que los equipos no se conforman para un proyecto en específico, sino que ya se encuentran conformados y mantienen reglas propias de la organización.

Estimar los Recursos de las Actividades: En todos los casos se evidencia la estimación de recursos necesarios para los proyectos. En el caso de la UGEL 03 se estimó como primer recurso al Equipo de Tecnologías de la información, asimismo, se evaluó la disponibilidad tecnológica, tanto del equipo gestor como de las IIEE para la implementación del sistema para registro de asistencia. En el caso de la UGEL 04 se estimó la disponibilidad del Equipo de Tecnologías de la Información, los equipos de apoyo para el proceso de licitación, los equipos de cómputo, y los espacios necesarios para la licitación, entre otros. En el caso de la UGEL 06 se estimó la necesidad de contratar locadores de servicios para la digitalización de los legajos personales. Finalmente en el caso de la UGEL 07, se estimó que con el equipo del proyecto sería suficiente para lograr el objetivo, previa reconfiguración de las funciones de cada miembro del equipo.

Adquirir Recursos: Si bien los equipos no se configuraron específicamente para los proyectos en cuestión, se dieron casos en los que se necesitó equipos de apoyo adicionales como en los casos de la UGEL 04 en que se coordinó el apoyo desde otros órganos y, en el caso de la UGEL 06, se contrataron locadores de servicio para la digitalización. La UGEL 07 determinaba los equipos de supervisión en base al avance, tamaño de las IIEE, y las rutas. La UGEL 03

incorporó al equipo al Jefe de Recursos Humanos y al Jefe de Asesoría Jurídica para aportes específicos relacionados a la viabilidad de realizar registros de asistencia mediante los códigos QR.

Desarrollar el Equipo: En cuanto al desarrollo del equipo, una acción común en los proyectos estudiados es la postulación al Concurso de Servir, lo cual sirve de reconocimiento y motivación para el equipo.

Dirigir al Equipo: La dirección del equipo es una función intrínseca de la función directiva. En los proyectos estudiados, las acciones desarrolladas fueron posibles bajo la dirección de los gestores responsables de los proyectos. En el caso de las UGEL 03, la coordinación con la IE para la implementación del piloto, la aprobación de cronograma, son acciones propias de la dirección de equipos. Así también en el caso de la UGEL 04, la apertura de una nueva línea de producción y la coordinación de apoyo necesario. En el caso de la UGEL 06, se establecieron metas para la digitalización, lo cual permite medir el desempeño del equipo conformado por los locadores, pero así también las coordinaciones con la IE cercana para lograr el espacio que permitió implementar un nuevo archivo. Finalmente en la UGEL 07 la dirección del equipo se hace evidente con el establecimiento de rutas y equipos para cada supervisión.

Controlar los Recursos: Los recursos asignados a los proyectos son también los recursos de la maquinaria organizacional de cada UGEL. Estos recursos son

controlados en el marco organizacional. En ese sentido, consideramos que el control de recursos organizacionales no incide en los proyectos. No obstante, los recursos que son coordinados o contratados específicamente para el proyecto sí, puesto que evidencian control por parte de los gestores. En el caso de la UGEL 07 se controlaban los recursos asignados para la supervisión de las IIEE buscando trazar rutas lo más eficientes posibles. En el caso de la UGEL 06 se establecieron metas de digitalización diarias que eran supervisadas a fin de lograr los objetivos con los recursos contratados. En la UGEL 04 los recursos adquiridos para el apoyo en el proceso de licitación se encontraba bajo el control del gestor quien determinaba las acciones de apoyo según el desenvolvimiento del proceso.

4.5.6. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

Planificar la Gestión de las Comunicaciones: En el caso de la UGEL 03 se ha planteado desarrollar una comunicación persuasiva dando a conocer las bondades del sistema implementado para ampliar el alcance con miras a la segunda fase del proyecto. Asimismo, en el caso de la UGEL 04 se planteó una comunicación clara sobre los avances del sistema de contratación docente con la finalidad de generar confianza en el proceso. En el caso de la UGEL 06 la comunicación se daba sobre los avances en la implementación del nuevo sistema de escalafón a fin de mantener el apoyo al proyecto por parte del MINEDU y de sustentar el presupuesto otorgado. En el caso de la UGEL 07 la comunicación tuvo un enfoque coercitivo a través de una directiva de obligatorio cumplimiento

de la nueva modalidad de supervisión planteada. En todos los casos los enfoques fueron desarrollados como estrategia para los fines del proyecto considerando a los principales interesados.

Gestionar las Comunicaciones: Las estrategias planteadas fueron ejecutadas y para ello se recogió información o se preparó la información requerida.

Monitorear las Comunicaciones: En todos los proyectos, se ha monitoreado que las estrategias de comunicación implementadas logren los resultados esperados. En la UGEL 03, se ha mapeado el interés de directores y a partir de ello se ha visto incorporar en las inducciones a nuevos directores el sistema de asistencia mediante códigos QR. En la UGEL 04, la comunicación bajo un marco de trabajo ágil ha permitido que el área usuaria otorgue al equipo de ETI la posibilidad de tomar la iniciativa en las actualizaciones del sistema, lo cual denota la confianza ganada con los avances y resultados del proyecto. En la UGEL 06 y la UGEL 07 de igual manera, el avance con resultados fueron parte de la estrategia de comunicación que permitió la continuidad de los proyectos.

4.5.7. Gestión de los Riesgos del Proyecto

Planificar la Gestión de Riesgos: No se evidencia en los proyectos estudiados que se haya determinado una forma en la que se abordará la gestión de riesgos.

Identificar los Riesgos: En todos los proyectos se identificaron riesgos. No obstante, al no tener una enfoque para la gestión de riesgos en general se tienen dos proyectos en los cuales ocurrieron riesgos que no fueron advertidos. En el caso de la UGEL 03, un falso supuesto generó que la segunda fase del proyecto se suspenda hasta que las condiciones tecnológicas de las IIEE cambien y sean viables. En el caso de la UGEL 07, no se advirtió la existencia de una directiva para la generación de guías, lo que generó reprocesos y demoras en la entrega del producto. Ahora bien, en ambos casos se evidencia el **Monitoreo de Riesgos**, que permite evidenciar un suceso que repercute en el avance o en los parámetros del proyecto.

Implementar la Respuesta a los Riesgos: En los casos señalados, ante los riesgos ocurridos, la recuperación del proyecto depende de la capacidad del equipo para asumir una respuesta oportuna y viable. Así en el caso de la UGEL 03, la respuesta viable se encuentra fuera del alcance del equipo gestor. En el caso de la UGEL 07 la respuesta si está al alcance del equipo gestor y debido a ello se logra la recuperación del proyecto. Asimismo, en el caso de la UGEL 06, un riesgo aceptado es el de la posibilidad de corte de fluido eléctrico, situación que ocurrió. Ante el corte de fluido, cuando éste retornó se implementó una nueva línea de producción que permitió recuperar el tiempo perdido en el proceso de adjudicación.

4.5.8. Gestión de los Interesados

Identificar a los Interesados: Los proyectos estudiados identifican a los interesados desde la concepción de los mismos. Ahora bien, hay que tomar en cuenta que las UGEL al ser organizaciones de tipo funcional, como el resto de organizaciones del Estado, tienen sus responsabilidades y usuarios definidos, con lo cual, la identificación de los interesados es intrínseca, en los casos vistos, a la organización misma. Así, en los proyectos objeto de estudio los interesados se encuentran en el ámbito de la comunidad educativa..

Planificar el Involucramiento de los Interesados: Ligado a la gestión de las comunicaciones, en el caso de la UGEL 03, se ha planificado involucrar a los nuevos directores de las IIEE con un video demo del sistema en los cursos de inducción. En el caso de la UGEL 04, mediante los comunicados emitidos a los docentes sobre el nuevo sistema de contratación docente. En el caso de la UGEL 06, alineando las necesidades del proyecto con un proyecto de mayor nivel relacionado a la modernización del sistema de escalafón, a fin de conseguir el financiamiento y apoyo del MINEDU. En el caso de la UGEL 07, con el desarrollo de la Guía para, de manera obligatoria, convencer a las IIEE sobre el nuevo procedimiento de visitas de supervisión. Asimismo, se planifica la participación de los interesados en los casos de desarrollo de software involucrando a las áreas usuarias en las validaciones de entregables.

Con ello se evidencia que la planificación para involucrar a los interesados positivamente en los proyectos permite que el resto de acciones se lleven a cabo.

Gestionar la Participación de los Interesados: En la misma línea, las acciones planificadas se llevan a cabo para involucrar a los interesados.

Monitorear el involucramiento de los Interesados: Junto con las acciones de gestión de los interesados se monitorea el nivel de involucramiento de los mismos. En el caso de la UGEL 03, por ejemplo, se determinó que una falta de involucramiento de los directores de las IIEE se daba debido a la falta de viabilidad técnica de las IIEE. Esto permitió evidenciar un riesgo ocurrido, con lo cual, se involucró a los docentes de cómputo a fin de tener un nexo más cercano a los temas tecnológicos *core* del proyecto. En el caso de la UGEL 04 el principal monitoreo de interesados se dió para con la Comisión de Contratación Docente a fin de impulsar los cambios propuestos y pasar de tener un proceso manual, a tener un proceso sistematizado con firma digitalizada en las actas de adjudicación. En la UGEL 06, el monitoreo se dió para con el equipo de escalafón, que a pesar de ser el mismo equipo a cargo del proyecto, también es el equipo usuario del nuevo sistema a implementar y de la reestructuración del equipo en sí mismo. En este caso el monitoreo de involucramiento permitió que el proyecto sea sostenible hasta lograr el cambio esperado. Asimismo, en la UGEL 06 se monitorea el nivel de aceptación de los órganos que solicitaban información al sistema de escalafón y obtenían respuesta rápida en comparación con el

sistema anterior. Este involucramiento positivo permitió solicitar la modificación en el procedimiento de mesa de partes para la entrega de informes escalafonarios en el mismo día en el que se solicitan. En la UGEL 07 se identificaron los casos en los que el involucramiento de las IIEE con la nueva modalidad de supervisión no era el esperado. A partir de este monitoreo se involucró, para esos casos, a la directora de la UGEL.

En consecuencia se evidencia que para los proyectos objeto de estudio, el monitoreo del involucramiento de los interesados permite determinar estrategias para alcanzar los objetivos de los proyectos.

4.6. Resultados

En función a la problemática planteada:

“Entender cuáles han sido las prácticas gerenciales aplicadas por los gerentes públicos asignados a las UGEL de Lima Metropolitana para lograr resultados eficaces y eficientes en los proyectos de gestión emprendidos y presentados al Concurso de Buenas Prácticas de Gestión presentadas por Gerentes Públicos de Servir durante los años 2018 - 2019”

Se identifican que las prácticas gerenciales implementadas corresponden a las buenas prácticas en gerencia de proyectos que han sido abordadas en el marco teórico de la presente investigación.

Estas prácticas gerenciales han incidido positivamente en los resultados de los proyectos que los gerentes públicos han presentado al Concurso de Servir. A continuación se detalla la incidencia por cada ámbito de gestión que corresponde a los indicadores de la variable independiente.

La gestión de la integración ha permitido que: i) los proyectos planteados escalen a nivel institucional; ii) los objetivos sean claros y de entendimiento común; iii) se involucre a la alta dirección y a actores clave; iv) se identifique claramente a los principales beneficiarios; v) se determine la relevancia e integralidad del proyecto; vi) se dirijan las acciones del proyecto como un todo.

La gestión del alcance ha permitido que: i) se identifiquen los requisitos asociados a interesados del proyecto; ii) se defina el alcance general en base a productos: bienes y servicios; iii) se definan los subproductos que conforman los entregables; iv) se validen los entregables para que sean aceptados y cumplan con los requisitos esperados; v) se controle el avance en la construcción de entregables.

La gestión del cronograma ha permitido que: i) se definan las actividades necesarias para desarrollar los entregables; ii) se establezca una secuencia clara en las acciones para estimar el tiempo requerido; iii) se defina el o los cronogramas necesarios; iv) se controle el avance del proyecto en cuanto a la dimensión tiempo haciendo uso del cronograma o los cronogramas definidos.

La gestión de la calidad ha permitido que: i) se identifiquen requisitos establecidos por norma, ya sea particular de los temas tratados o por políticas transversales; ii) se implementen los requisitos de calidad identificados en los entregables correspondientes; iii) se controle que los requisitos de calidad han sido incorporados.

La gestión de los recursos ha permitido que: i) se estimen los recursos adicionales necesarios; ii) se desarrollen las acciones necesarias para adquirir los recursos, ya sean por intermedio del proceso de abastecimiento o por coordinaciones intra o extra organizacionales; iii) se desarrollen acciones para incorporar nuevas o mejorar las capacidades del equipo en bien del proyecto y su continuidad; iv) se dirijan las acciones planificadas y se resuelvan las dudas o dificultades que el equipo pueda presentar; v) se controle la disponibilidad de los recursos para las actividades programadas.

La gestión de las comunicaciones ha permitido que: i) se determinen formas o estrategias de comunicación para los interesados del proyecto, que pueden ser internos o externos a la organización, y se incorporen a las acciones programadas del proyecto; ii) se desarrollen las acciones programadas de comunicación; iii) se controlen los resultados de las comunicaciones implementadas.

La gestión de los riesgos ha permitido que: i) se identifiquen los principales riesgos del proyecto; ii) se planifiquen acciones para la atención de los riesgos a

fin de mitigarlos o eliminarlos, e incorporarlas a las acciones programadas del proyecto; iii) se desarrollen las acciones programadas para la atención de riesgos identificados; iv) monitorear la aparición de nuevos riesgos o la ocurrencia de riesgos para su atención.

La gestión de los interesados ha permitido que: i) se identifiquen a los interesados del proyecto y se definan sus intereses; ii) se planifiquen acciones para involucrar positivamente a los interesados con el proyecto, alineando sus expectativas al desarrollo de los entregables del mismo, e incorporando las acciones a la programación del proyecto; iii) se desarrollen las acciones programadas para la atención de los interesados; iv) se monitoree el involucramiento de los interesados en respuesta al desarrollo de acciones y entregables.

4.7. Propuesta de Valor

Los resultados configuran un conjunto de prácticas descriptivas basadas en las buenas prácticas de la gerencia de proyectos y de la experiencia de los proyectos desarrollados por los gerentes públicos.

En ese sentido sirven de referencia para los directivos públicos y sus equipos que busquen implementar iniciativas de gestión pública, mejorar la entrega de bienes y/o servicio, o mejorar la maquinaria organizacional. A fin de cuentas, modernizar la administración pública en bien del ciudadano.

Se ha evidenciado que existen formas en la gestión de proyectos que no se encuentran definidas de manera explícita y que se desarrollan tácitamente dependiendo del directivo público a cargo. Justamente, la Autoridad Nacional del Servicio Civil, haciéndose cargo de esta forma de gestión no estandarizada, está promoviendo a través de la emisión de dos documentos la estandarización de las formas en la que se gestiona.

Los documentos Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil y Diccionario de Competencias Genéricas del Grupo de Directivos Públicos sugieren las formas de gestión deseadas para los directivos públicos.

Estas competencias de gestión complementan las buenas prácticas de gestión resultado de la presente investigación con el potencial de generar un estándar para la gestión pública más completo.

A continuación se detallan las prácticas basadas en las buenas prácticas de la gerencia de proyectos y su incidencia en los proyectos desarrollados objeto del presente estudio, agrupados por áreas de conocimiento.

- **Gestión de la Integración:** i) escalar el proyecto a nivel institucional; ii) asegurar objetivos claros y de entendimiento común; iii) involucrar a la alta dirección y a actores clave; iv) identificar claramente a los principales beneficiarios; v) determinar la relevancia e integralidad del proyecto; vi) dirigir las acciones del proyecto como un todo.

- **Gestión del Alcance:** i) identificar los requisitos asociados a interesados del proyecto; ii) definir el alcance general en base a productos: bienes y servicios; iii) definir los subproductos que conforman los entregables; iv) validar los entregables para que sean aceptados y cumplan con los requisitos esperados; vi) controlar el avance en el desarrollo de entregables.
- **Gestión del Cronograma:** i) definir las actividades necesarias para desarrollar los entregables; ii) establecer una secuencia clara en las acciones para estimar el tiempo requerido; iv) definir el o los cronogramas necesarios; v) controlar el avance del proyecto en cuanto a la dimensión tiempo haciendo uso del cronograma o los cronogramas definidos.
- **Gestión de la Calidad:** i) identificar requisitos establecidos por norma, ya sea particular de los temas tratados o por políticas transversales; ii) implementar los requisitos de calidad identificados en los entregables correspondientes; iii) controlar que los requisitos de calidad hayan sido incorporados.
- **Gestión de los Recursos:** i) estimar los recursos adicionales necesarios; ii) desarrollar las acciones necesarias para adquirir los recursos, ya sea por intermedio del proceso de abastecimiento o por coordinaciones intra o extra organizacionales; iii) desarrollar acciones para incorporar nuevas o mejorar las capacidades del equipo en bien del proyecto y su continuidad; iv) dirigir las acciones planificadas y resolver dudas o dificultades que el

equipo pueda presentar; v) controlar la disponibilidad de los recursos para las actividades programadas.

- **Gestión de las Comunicaciones:** i) determinar formas o estrategias de comunicación para con los interesados del proyecto, que pueden ser internos o externos a la organización, y se incorporen a las acciones programadas del proyecto; ii) desarrollar las acciones programadas de comunicación; iii) controlar los resultados de las comunicaciones implementadas.
- **Gestión de los Riesgos:** i) identificar los principales riesgos del proyecto; ii) planificar acciones para la atención de los riesgos a fin de mitigarlos o eliminarlos, e incorporarlas a las acciones programadas del proyecto; iii) desarrollar las acciones programadas para la atención de riesgos identificados; iv) monitorear la aparición de nuevos riesgos o la ocurrencia de riesgos para su atención.
- **Gestión de los Interesados:** i) identificar a los interesados del proyecto y se definir sus intereses; ii) planificar acciones para involucrar positivamente a los interesados con el proyecto, alineando sus expectativas al desarrollo de los entregables del mismo, e incorporando las acciones a la programación del proyecto; iii) desarrollar las acciones programadas para la atención de los interesados; iv) monitorear el involucramiento de los interesados en respuesta al desarrollo de acciones y entregables.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

En (Castro & Inostroza, 2014) se revela que el quehacer directivo se concentra en una mayor porcentaje de tiempo en tres tipos de acciones: i) Delegación y distribución de tareas, funciones y trabajo cotidiano; ii) gestionar presupuesto, y; iii) gestión de prensa y vocería. Al respecto, encontramos coincidencia entre la segunda acción y los resultados de la incidencia de la Gestión de la Integración en el siguiente numeral: “vi) se dirijan las acciones del proyecto como un todo “

Respecto a (Valdivia & Panchi & Porto, 2015) en donde se plantea una ruta para la implementación de un proyecto en base a las etapas para la gestión de un proyecto. Consideramos que el presente estudio complementa el conocimiento generado ya que, además de considerar las etapas, se consideran las áreas de conocimiento y los procesos respectivos a fin de hacer más precisa y descriptiva la recomendación en cuanto a práctica gerencial se refiere.

En el caso de (Surco, 2018) en la que a partir de la estandarización de procesos basados en las recomendaciones de buenas prácticas de gerencia de proyectos del PMI en proyectos de entidades públicas relacionadas al transporte fluvial, se reducen los tiempos de ejecución. Notamos coincidencia en el sentido en el que el uso de buenas prácticas en gerencia de proyectos incide positivamente en los resultados. Debe considerarse que las buenas prácticas presentadas por los

gerentes públicos asignados a las UGEL de Lima Metropolitana los años 2018 y 2019 al Concurso de Servir, tiene entre sus criterios de selección la eficiencia..

En el caso de (Chauca & García & Martínez, 2017) donde se identifican factores críticos en proyectos de implementación de gestión por competencias. Estos se relacionan con el área de conocimiento de Gestión de los Riesgos en donde se concluye que ésta incide positivamente en el proyecto cuando: “i) se identifiquen los principales riesgos del proyecto”. Siendo así, los factores críticos de (Chauca & García & Martínez, 2017) complementan a la presente investigación, específicamente al área de conocimiento Gestión de los Riesgos, pues sirven de pauta previa para la identificación de riesgos en proyectos relacionados a la implementación de gestión por competencias.

En el caso de (Palomino, 2019) encontramos diferencias en cuanto a las recomendaciones. (Palomino, 2019) concluye en las áreas de conocimiento, tiempo, costo, riesgos e integridad son consideradas variables clave para el éxito del proyecto. Sin embargo, los resultados de nuestra investigación señalan una integralidad en las áreas de conocimiento, siendo que la falla de cualquiera de ellas puede generar limitaciones para el éxito del proyecto. En ese sentido se debe hacer una investigación específica para determinar, de ser necesario, cuáles son las áreas de conocimiento imprescindibles que debe implementar el directivo público para asegurar el éxito de un proyecto de gestión pública.

Finalmente, en el caso de (Aranibar, 2019), se resalta la coincidencia respecto a que la aplicación de las buenas prácticas en gerencia de proyectos incide positivamente en los resultados de, en este caso, los proyectos viales de la Región del Cusco. No obstante, se considera que nuestra investigación complementa el estudio brindando un conjunto de prácticas descriptivas para su posterior uso por parte de los directivos públicos que deseen tener recomendaciones descriptivas sobre cómo implementar las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos..

CONCLUSIONES

1. Las buenas prácticas de gestión implementadas en las UGEL de Lima Metropolitana durante los años 2018 y 2019 configuran proyectos que han sido abordados siguiendo prácticas de la gerencia de proyectos.
2. Mediante la sistematización de experiencias como metodología utilizada en la investigación, se ha recogido la incidencia de las buenas prácticas de gerencia de proyectos en los resultados de las buenas prácticas de gestión implementadas en las UGEL de Lima Metropolitana durante los años 2018 y 2019.
3. A partir de los resultados, se concluye que la gerencia de proyectos como herramienta gerencial incide positivamente en los resultados de las buenas prácticas de gestión implementadas en las UGEL de Lima Metropolitana durante los años 2018 y 2019. De manera específica, se describe la incidencia de cada área de conocimiento considerada en la investigación:
 - 3.1. La gestión de la integración es una de las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos que incide positivamente en los resultados de las buenas prácticas de gestión implementadas en las UGEL de Lima Metropolitana durante los años 2018 y 2019.
 - 3.2. La gestión del alcance es una de las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos que incide positivamente en los resultados de

las buenas prácticas de gestión implementadas en las UGEL de Lima Metropolitana durante los años 2018 y 2019.

- 3.3. La gestión del cronograma es una de las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos que incide positivamente en los resultados de las buenas prácticas de gestión implementadas en las UGEL de Lima Metropolitana durante los años 2018 y 2019.
- 3.4. La gestión de la calidad es una de las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos que incide positivamente en los resultados de las buenas prácticas de gestión implementadas en las UGEL de Lima Metropolitana durante los años 2018 y 2019.
- 3.5. La gestión de los recursos es una de las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos que incide positivamente en los resultados de las buenas prácticas de gestión implementadas en las UGEL de Lima Metropolitana durante los años 2018 y 2019.
- 3.6. La gestión de las comunicaciones es una de las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos que incide positivamente en los resultados de las buenas prácticas de gestión implementadas en las UGEL de Lima Metropolitana durante los años 2018 y 2019.
- 3.7. La gestión de los riesgos es una de las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos que incide positivamente en los resultados de las buenas prácticas de gestión implementadas en las UGEL de Lima Metropolitana durante los años 2018 y 2019.

- 3.8. La gestión de los interesados es una de las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos que incide positivamente en los resultados de las buenas prácticas de gestión implementadas en las UGEL de Lima Metropolitana durante los años 2018 y 2019.
4. Esta investigación pone en relieve un conjunto de prácticas gerenciales para la implementación de proyectos de gestión que han incidido positivamente en los resultados de proyectos desarrollados en entidades del Estado.
 5. En ese sentido, con las prácticas gerenciales expuestas en la propuesta de valor, la investigación aporta a la profesionalización del segmento directivo brindando un conjunto de prácticas de gestión descriptivas para su aplicación.
 6. Finalmente, se ha respondido al problema de la investigación de “Entender cuáles han sido las prácticas gerenciales aplicadas por los gerentes públicos asignados a las UGEL de Lima Metropolitana para lograr resultados eficaces y eficientes en los proyectos de gestión emprendidos y presentados al Concurso de Buenas Prácticas de Gestión presentadas por Gerentes Públicos de Servir durante los años 2018 - 2019”. Siendo éstas las prácticas identificadas en la propuesta de valor de la presente investigación.

RECOMENDACIONES

1. Los directivos públicos deben distinguir dentro de las acciones que desarrollan, aquellas que configuran proyectos de gestión, a fin de que sean tratados como tales.
2. Las acciones que desarrollan los directivos públicos deben ser sistematizadas para generar conocimiento y aprendizaje el cual retroalimenta y permite la mejora continua de la gestión pública.
3. La gestión de proyectos que realizan los directivos públicos deben considerar las ocho (8) áreas de conocimiento y las treinta y seis (36) prácticas descritas en los resultados de la presente investigación, con la finalidad de impulsar a través de su gestión, mejores bienes, servicios y regulaciones que generen valor público para el ciudadano.
4. Desde la academia se requiere abundar en estudios que profundicen sobre la profesionalización de la Dirección Pública; como en este caso que se profundiza en el quehacer directivo brindando herramientas que les permite orientarse mejor hacia los resultados. En ese sentido se identifican otros factores para la profesionalización de la dirección pública que pueden ser abordados como: i) competencias específicas para el puesto; ii) acceso por capacidad y mérito; iii) permanencia vinculada a resultados, y; iv) evaluación del desempeño y rendición de cuentas.

5. Las instituciones públicas y el ente rector de los recursos humanos del Estado, deben impulsar la incorporación de las prácticas de la gerencia de proyectos, tanto en el segmento directivo como en los últimos niveles de los servidores civiles de carrera, como parte de las acciones de profesionalización de la Dirección Pública y de la reforma del Servicio Civil.

BIBLIOGRAFÍA CITADA

Aranibar, J. (2019). Diseño de estrategias para el control de costos y tiempo en proyectos viales de la Región del Cusco bajo la metodología del PMBOK. (Tesis de Postgrado). Universidad Nacional de San Agustín.

Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2012). El servicio civil peruano. Antecedentes, marco normativo actual y desafíos para la reforma. Extraído de <https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/877371-el-servicio-civil-peruano-antecedentes-marco-normativo-actual-y-desafios-de-la-reforma>

Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2016). Diccionario de competencias transversales del servicio civil. Recuperado de <https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2016/Res093-2016-SERVIR-PE.pdf>

Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2016). Modelo de gestión del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano. Recuperado de https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/FED03359A1

31812005258025004F97D3/\$FILE/Modelo_de_Gestion_Directivos_Publicos_Ago16.pdf

Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2020). Bases del Concurso “Buenas Prácticas de Gestión Presentadas por Gerentes Públicos” – 2020. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/2854527-concurso-buenas-practicas-de-gestion-de-gerentes-publicos-2020>

Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2017). Diccionario de competencias genéricas del Grupo de Directivos Públicos. Recuperado de <https://storage.servir.gob.pe//normatividad/Resoluciones/PE-2017/Res320-2017-SERVIR-PE.pdf#page=3>

Barnechea, M. y Morgan, M. (2007). *El conocimiento desde la práctica y una propuesta de método de sistematización de experiencias*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de https://cepalforja.org/sistem/documentos/Conocimiento_desde_practica.pdf

Castro, C. & Inostroza, J. (enero de 2014). *Altos Directivos Públicos: ¿Qué hacen con su tiempo?*. Serie Sistemas Públicos del Centro de Sistemas Públicos

(CSP) del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. (9)

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2019). *Perú: Proyecciones económicas y sociales*. Lima, Perú: CEPLAN.

Chauca, L. y García, H. y Martínez, C. (2017). *Más allá del proceso de implementación: Un estudio sobre los factores críticos que rodean la implementación de gestión por competencias en organizaciones públicas del Perú*. (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú.

Corrales, A. (2015). *De gerentes públicos a directivos públicos en la reforma del servicio civil peruano*. Conferencia llevada a cabo en el XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública Centro Latinoamericano de Administración Pública CLAD, Lima, Perú

Fernandez, K y Garrido, A. y Ramirez, Y. y Perdomo, I. (2015). *PMBOK y PRINCE2, similitudes y diferencias*. Revista Científica, 23. 111 - 123.

Francke, M. y Morgan, M. (1995). *La sistematización: Apuesta por la generación de conocimientos a partir de las experiencias de promoción*. Escuela para el Desarrollo. Recuperado de

<https://centroderecursos.alboan.org/sistematizacion/es/registros/5876-la-sistematizacion-apuesta-por>

Gerson, D. (2020). *Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries*. OECD Working Papers on Public Governance, No. 40, OECD Publishing. Recuperado de <https://doi.org/10.1787/ed8235c8-en>.

Ley Marco Modernización de la Gestión del Estado. Ley N° 27658. 30 de enero de 2002 (Perú).

Lineamientos de Organización del Estado. Decreto Supremo N° 054-2018-PCM. 18 de mayo de 2018 (Perú)

Lock, D. (2007). *Project Management (9th ed)*. Hampshire, England: Gower

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2015). Manual de Operaciones de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/pdf/rm-n-215-2015-minedu.pdf>

Miñan, W. (9 de mayo 2022). *Hay 14 de 20 proyectos del sector agrario y de riego con un avance de menos de 25%*. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/hay-14-de-20-proyectos-del-sector-agrario-y-de-riego-con-un-avance-de-menos-de-25-economia-noticia/>

Moscoso, M. (2015). *El modelo de monitoreo y evaluación de Gerentes Públicos: el caso de Perú*. Conferencia llevada a cabo en el XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública Centro Latinoamericano de Administración Pública CLAD, Lima, Perú

Palomino Salazar, E. (2019). *Gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018*. (Tesis de Posgrado). Universidad Cesar Vallejo.

Project Management Institute [PMI]. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Guía del PMBOK. (Sexta Edición)*. Newtown Square, Pennsylvania: PMI

Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2012). DS 062-2008-PCM. 22 de septiembre de 2008. (Perú)

Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEX]. (2022). *Reporte eficacia del gasto público Resultados 2021*. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reportes-reportes-eficacia-007.pdf>

Sosa, P. y Esparch, N. y Sánchez, M. y Pedraglio, D. y Ruiz, M. (2016). *Desde adentro: casos prácticos de gestión en el estado peruano*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos [IEP]

Surco, K. (2018). *Diseño de una metodología de gestión de proyectos basada en las buenas prácticas del Project Management Institute para mejorar la efectividad de la gestión en una entidad pública*. (Tesis de grado). Universidad Nacional de Ingeniería.

The Fund For Peace. (2020). *Fragile States Index Annual Report 2020*. Recuperado de <https://fragilestatesindex.org/2020/05/08/fragile-states-index-2020-annual-report/>

Unidad de Gestión Educativa Local N° 03. (1 de junio 2023). *Visión y Misión*. <http://www.ugel03.gob.pe/vision-y-mision/>

Valdivia, P. y Panchi, E, y Porto, S. (2015). *Desarrollo de un plan de trabajo para la creación del sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional en la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa bajo el enfoque del PMBOK*. (Tesis de Posgrado). Universidad Viña del Mar.

Villavicencio, R. (2009). *Manual autoinstructivo: Aprendiendo a sistematizar las experiencias como fuentes de conocimiento*. Lima, Perú: Programa Desarrollo Rural Sostenible

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Alza, C. (2013). Aprender de la experiencia. Ocho estudios de caso para enseñar Políticas Públicas y Gestión Pública. Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Bryson, J. (2003). What To Do When Stakeholders Matter: A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques. Paper presentado a la London School of Economics and Political Science. University of Minnesota. 10 February 2003.

Canales, J. y Romero, A. (2018). Estudio sobre la nueva cultura y valores del empleo público. Bosch Editor. Barcelona

Castro, C. (2016). Prácticas directivas y competencias de los altos directivos para una gestión efectiva en el Estado de Chile. Revista Estudios De Políticas Públicas, 1(2), 105–128. Recuperado de <https://doi.org/10.5354/repp.v2i0.38431>

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD]. (2003). Carta iberoamericana de la función pública. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y

Reforma del Estado. 26-27 de junio de 2003. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD]. (2016). Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público. Aprobada por la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. 7 y 8 de julio de 2016. Bogotá, Colombia

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD]. (2020). Carta iberoamericana de innovación en la gestión pública. Aprobada por la XIX Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. 08 de octubre de 2020. Andorra.

García, I. (mayo de 2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. Presupuesto y Gasto Público. 47/2007: 37-64. Universidad de Salamanca. Instituto de Estudios Fiscales.

Gorriti, M. (2010). Los directivos públicos profesionales (DPP) en la AGE (origen, ubicación, funciones, perfil, profesionalización y cambio). De Ortega, L. y Maeso, L. (2010) . La alta dirección pública: análisis y propuestas. (p. 74-72). Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid.

- Guimenez, S. (2021). La gestión de políticas públicas y el rol de Dirección. Una aproximación sociológica desde el corazón de la práctica cotidiana directiva. Argentina: INAP.
- Huerta, J. y Rodriguez, G. (2006). Desarrollo de habilidades directivas. Pearson Educación. México.
- Iacovello, M., Llano, M. & Strazza, L. (2011). Profesionalización de la alta dirección pública en América Latina: algunas experiencias comparadas. Sexto Congreso Argentino de Administración Pública Resistencia. 6, 7 y 8 de junio de 2011.
- Iacoviello, M. (2015). Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú. Instituciones para el Desarrollo. División de Capacidad Institucional del Estado. Banco Interamericano de Desarrollo [BID].
- Iacoviello, M. y Chudnovsky, M. (2015). La importancia del servicio civil en el desarrollo de capacidades estatales en América Latina. Documento de trabajo N° 2015/02. Banco de desarrollo de América Latina [CAF]
- Iacoviello, M., Pando, D., Mendelson, N., & Essayag, S. (2009). Roles y competencias de la Alta Dirección Pública: Una propuesta de formación para su desarrollo. Congreso de la Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública. 27 al 29 de Mayo de 2009. San Juan.

Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral [IDEA Internacional] y Asociación Civil Transparencia. (2009). Gestión Pública. Material de trabajo. Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral [IDEA Internacional]. Lima, Perú

Longo, F. (2008). La profesionalización del empleo público en América Latina. Estado de la cuestión. En Longo, y Ramió, C. (eds) (2008). La profesionalización del empleo público en América Latina. España: Fundació CIDOB

Moore, M. (1998). Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. Paidós. Barcelona

Ochoa, M. (2017). ¿Gestión descentralizada para servicios públicos?. Arkabas SAC. Lima

OECD (2020), Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020, OECD Publishing, Paris. Recuperado de <https://doi.org/10.1787/1256b68d-es>.

Osorio, A. (2019). Cómo innovar en proyectos de desarrollo. 13 casos de éxito en Latinoamérica. Departamento de Países del Grupo Andino. Banco Interamericano de Desarrollo [BID].

- Pin, J. (2015). ¿Qué directivos públicos necesitamos?. De la Universidad Internacional de Rioja [UNIR]. (2015). Nueva Revista de Política Cultura y Arte (N° 154). Universidad Internacional de Rioja.
- Rogers, R. y Guzman, N. (2015). El directivo público de hoy. Contexto, roles y desafíos. Serie de publicaciones Servicio Civil. (N° 3). Servicio Civil. Gobierno de Chile.
- Roseth, B. y Reyes, A. y Amézaga, K. (2021). SERVICIOS PÚBLICOS Y GOBIERNO DIGITAL DURANTE LA PANDEMIA. Perspectivas de los ciudadanos, los funcionarios y las instituciones públicas. Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Servicios-publicos-y-gobierno-digital-durante-la-pandemia-Perspectivas-de-los-ciudadanos-los-funcionarios-y-las-instituciones-publicas.pdf>
- Santiso, C. (2020). Govtech y el futuro del gobierno. Banco de Desarrollo de América Latina [CAF] y PublicTechLab de IE University de España. Recuperado de <https://scioteca.caf.com/>
- Shack, N., Pérez, J. & Portugal, L. (2020). (2020). Cálculo del tamaño de la corrupción y la inconducta funcional en el Perú: Una aproximación exploratoria. Documento de Política en Control Gubernamental. Contraloría General de la República. Lima, Perú.

Velazquez, F. (2022). El burócrata disruptivo: para comprender la administración pública. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)

Zuñanic, L. & Iacoviello, M. (2010). La burocracia en América Latina. ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública (58-59): 9-41, 2010

ANEXOS

Formato Entrevistas

1. Sobre la Gestión de la integración en la que se realizan actividades que integran información para distribuirla luego entre el resto de procesos y equipo:

Antes de iniciar la planificación de la buena práctica: ¿Se tenía la aprobación del jefe/a de la UGEL? ¿Se tenían claros los objetivos? ¿Se tenían identificados a los beneficiarios y principales interesados? ¿Se tenía una aproximación del tiempo y costo requeridos? ¿Toda esta información fue compartida con el equipo? (medios)

¿Se realizó un plan general para la ejecución e implementación de la buena práctica y este plan contenía información sobre el alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones e interesados? (mencionar los que se tenga)

.....

.....

.....

2. Sobre la Gestión del Alcance en la que se realizan actividades que aseguran que el proyecto genere los bienes o servicios requeridos o planteados.

¿Se identificaron las actividades requeridas en un plan antes de dar inicio a la ejecución? ¿Cómo se compartió el plan y qué contenía?

¿Se verificó el avance de las actividades según un plan y se presentaron casos en los que fue necesario adicionar o eliminar actividades? ¿Cómo repercutió estos cambios en el plan general del proyecto?

.....

.....

.....

3. Sobre la gestión del Cronograma en la que se realizan actividades que aseguren la programación y cumplimiento de plazos establecidos.

¿Se estableció un cronograma compartido con el equipo que fue utilizado para hacer seguimiento al desarrollo de actividades en el tiempo programado? ¿Se presentaron actualizaciones en el cronograma? ¿Cómo repercutieron los cambios en el plan general del proyecto?

.....

.....

.....

4. Sobre la gestión de la Calidad en la que se realizan actividades destinadas a identificar y asegurar los requisitos de calidad de la organización.

¿Se planificaron requerimientos adicionales generados a raíz de normas, leyes, directivas. Ejemplo: Ley de protección de datos personales? ¿Durante la ejecución, se identificaron nuevos requerimientos generados por nuevas normativas a ser consideradas? ¿Cómo repercutieron estos cambios en el plan general del proyecto?

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

5. Sobre la gestión de los recursos en la que se realizan actividades destinadas a asegurar que todos los recursos necesarios para el proyecto se encuentren disponibles en el momento en el que se necesiten.

¿Se planificaron los recursos necesarios, humanos y logísticos, previos a la ejecución de actividades para el desarrollo de la buena práctica? ¿Se presentaron casos en los que fue necesario solicitar más recursos, o hacer cambios en los recursos existentes? ¿Cómo repercutieron estos cambios en el plan general del proyecto?

.....
.....

.....

6. Sobre la gestión de las comunicaciones en la que se realizan actividades destinadas a asegurar que se genere y esté disponible la información del proyecto orientada a satisfacer necesidades de información de los interesados.

¿Se realizó un plan de comunicaciones para mantener al tanto a los interesados y usuarios finales sobre las actividades y avance de la buena práctica? ¿Se ejecutaron actividades para dar a conocer los avances a los interesados y usuarios finales por diferentes medios? ¿La información sobre el proyecto se generaba a demanda de los interesados o usuarios? ¿Cómo repercutió esta generación de información en el avance del proyecto?

.....

.....

.....

7. Sobre la gestión del Riesgo en la que se realizan actividades destinadas a identificar, evaluar y planificar respuesta a riesgos para la ejecución de la buena práctica.

¿Se identificaron, previamente a la ejecución de la buena práctica, eventos de riesgo que interfirieran con la implementación? ¿Se definieron anticipadamente respuesta a estos posibles riesgos identificados? ¿Se implementó alguna

respuesta para evitar o mitigar un riesgo? ¿Se identificó un riesgo general para cualquier proyecto del sector público? ¿Cómo repercuten estos eventos de riesgo en el avance de la buena práctica?

.....

.....

.....

8. Gestión de los Interesados en la que se Identifica a las personas, órganos, unidades orgánicas u organizaciones externas, o grupo de personas con intereses o características comunes, a fin de evaluar y gestionar su involucramiento con el proyecto.

¿Se identificaron a los principales interesados para la ejecución, implementación de la buena práctica? ¿Se hizo una evaluación previa del nivel de involucramiento de los interesados? ¿Se identificaron estrategias para gestionar el nivel de involucramiento de los interesados? ¿Se aplicaron las estrategias identificadas? ¿Durante la ejecución se identificaron nuevos interesados que requirieron cambios en el proyecto? ¿Cómo repercuten estos cambios en el plan general del proyecto?

.....

.....

**Resultados de las buenas prácticas ganadoras presentadas por las UGEL de
Lima Metropolitana en los años 2018 - 2019**

Año	UGEL	Buena Práctica Ganadora	Resultado
2018	04	Con mi docente presente	<p>Indicador 1: # de plazas adjudicadas</p> <p>Antes: 821 plazas adjudicadas (mes de febrero)</p> <p>Después: 1,903 plazas adjudicadas</p> <p>Indicador 2: Tiempo (días) de adjudicación</p> <p>Antes: 11 días</p> <p>Después: 7 días</p> <p>Indicador 3: # promedio de plazas adjudicadas por día</p> <p>Antes: 74 plazas adjudicadas</p> <p>Después: 212 plazas adjudicadas</p> <p>Indicador 4: Recursos presupuestales</p> <p>Antes: S/ 22,000.00</p> <p>Después S/ 14,000.00</p>

Indicador 5: # resoluciones de contrato

Antes: 821 resoluciones

Después: 1,903 resoluciones

Indicador 6: # de docentes para pago

Antes: 821 docentes

Después: 1,903 docentes

2018 07 Supervisión de la Gestión de Recursos Propios

Indicador 1: # De instituciones Educativas a las que se les revisó Libro Caja y documentación sustentatoria

Antes: De 122 Libros Caja, solo se revisaron 69 en el 2017

Después: De 73 revisiones, se revisaron 70 de Febrero a Marzo 2018

Indicador 2: # De instituciones Educativas omisas en la presentación de Libro Caja

Antes: Se cerró el 2017 con 112 instituciones educativas omisas en la presentación de 158 en periodo correspondiente IV Trimestre 2017

Después: Hasta el momento existen 3 instituciones educativas omisas en su presentación de 73 visitas de revisión realizadas.

2019	03	Hacia el logro de la permanencia estudiantil en las IIEE mediante el uso de código QR	<p>Indicador 1: % de asistencia de estudiantes</p> <p>Meta 2016: 89%. Logro 2016: 88%</p> <p>Meta 2017: 90%. Logro 2017: 88%</p> <p>Meta 2018: 90%. Logro 2018 92% (con la buena práctica)</p>
2019	06	“ESCALARAP” – (Escalafón Rápido) Eficiencia en el tiempo de emisión de Informes Escalafonarios en 30 minutos	<p>Indicador 1: # minutos para la emisión de los informes escalafonarios</p> <p>Antes: 10,080.00 (equivalente a 7 días como mínimo)</p> <p>Después: 30 minutos</p>

Fuente. Archivos de Servir

Elaboración: Propia