



Ciencia Latina
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), julio-agosto 2024,
Volumen 8, Número 4.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE
PROYECTOS PRODUCTIVOS APLICANDO
LA TEORÍA DEL CAMBIO EN HUÁNUCO,
PERÚ**

ANALYSIS OF THE MANAGEMENT OF PRODUCTIVE
PROJECTS APPLYING THE THEORY OF CHANGE IN
HUÁNUCO, PERU

Mosclis Lucély Vela Cárdenas
Universidad Nacional "Hermilio Valdizan", Perú

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12795

Análisis de la Gestión de Proyectos Productivos Aplicando la Teoría del Cambio en Huánuco, Perú

Mosclis Lucély Vela Cárdenas¹

mosclis_mlvc@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-3958-3422>

Universidad Nacional “Hermilio Valdizan”

Perú

RESUMEN

La investigación buscó realizar un diagnóstico comparativo de la gestión de proyectos productivos públicos y privados aplicando la teoría del cambio en base a las fases de un proyecto, considerando desde la planificación, implementación, monitoreo e impacto en el ámbito de las familias del distrito de Santa María del Valle- Huánuco. La metodología fue cuantitativa, descriptiva no experimental, se aplicó una encuesta a 96 familias, que fueron identificadas mediante criterios de inclusión y exclusión. Los resultados demuestran que existe una diferencia clara en las fases de planificación, ejecución – seguimiento y evaluación de impacto, de la gestión de proyectos, con una mayor efectividad de las organizaciones privadas, que se puede observar en la integración y valoración principalmente del monitoreo de las actividades y la evaluación de medio término y final, así como la medición de objetivos. Se concluye que existen diferencias significativas en el desarrollo de cada una de las fases de un proyecto, tanto desde la visión implementada por la gestión pública y por la visión implementada desde las ONG.

Palabras Claves: gestión de proyectos, proyectos productivos, gestión pública, gestión privada, teoría del cambio

¹ Autor principal

Correspondencia: mosclis_mlvc@hotmail.com

Analysis of the Management of Productive Projects Applying the Theory of Change in Huánuco, Peru

ABSTRACT

The research sought to carry out a comparative diagnosis of the management of public and private productive projects applying the theory of change based on the phases of a project, considering the planning, implementation, monitoring and impact in the area of families in the district of Santa María del Valle- Huánuco. The methodology was quantitative, descriptive, non-experimental, a survey was applied to 96 families, which were identified using inclusion and exclusion criteria. The results show that there is a clear difference in the planning, execution – monitoring and impact evaluation phases of project management, with greater effectiveness of private organizations, which can be observed in the integration and assessment, mainly of the monitoring of the activities and the mid-term and final evaluation, as well as the measurement of objectives. It is concluded that there are significant differences in the development of each of the phases of a project, both from the vision implemented by public management and the vision implemented by NGO.

Keywords: project management, productive projects, public management, private management, theory of change

Artículo recibido 15 julio 2024

Aceptado para publicación: 17 agosto 2024



INTRODUCCIÓN

La década de los noventa, ha marcado un punto de inflexión en las estrategias de desarrollo de América Latina. El Perú no ha sido ajeno a esta tendencia, después de más de una década de crisis que no sólo afectó a la economía, la vida pública y las instituciones del país, sino también la vida personal de sus habitantes. Durante los últimos años, Bloomberg (2023) el Perú ha experimentado un crecimiento económico de más del 73%, sin embargo, este crecimiento económico no ha avanzado a la misma velocidad en todos los países de la región, algunos de los cuales todavía se ubican entre los más bajos. Claro está, que este marcado crecimiento económico que registra Perú, reconfigura un escenario complejo para la gestión de proyectos públicos y privados, más aún, si este crecimiento, no ha sido suficiente para salir de la pobreza y si no ha tenido igual avance en aspectos que inciden directamente en la calidad de vida de la mayoría de sus habitantes.

A nivel del departamento de Huánuco y el distrito de Santa María del Valle, esta situación tampoco fue ajena (Gobierno Regional de Huánuco, 2019). En los últimos tiempos se ha notado un crecimiento de las actividades económicas principalmente en las zonas urbanas (presencia de centros comerciales, crecimiento de la industria de la construcción, etc) y una mejora de los indicadores sociales. Cabe indicar que en el distrito de Santa María del Valle se implementaron proyectos públicos y privados productivos y de saneamiento básico integral, gestionados principalmente por el Gobierno Regional, la Municipalidad Distrital y las ONG con una diversidad de repercusiones en el bienestar general de la población; es decir, en este escenario aparece un reto mayor de crecer con inclusión, que debe ser abordado desde la gestión de los proyectos públicos y privados, con mayores exigencias para identificar los sectores claves de intervención, uso adecuado de los recursos y sobre todo que repercuta en la mejora de la vida de la gente. Para Flechas (2020), un proyecto es un propósito y una propuesta para el desarrollo en el futuro, estos pueden ser de distinto tipo, por ejemplo, canales de riego, mejoramiento de la actividad, fortalecimiento de capacidades, mejoramiento genético, tecnología, aumentar la superficie sembrada agrícola etc. En la actualidad el apoyo social se pone en práctica para reducir la pobreza en el Perú, impulsando procesos participativos, se está revalorando aquellas que buscan aportar al sector productivo, donde los más pobres son mayoría. Esto no debe implicar, el abandono de los proyectos sociales que aportan al sostenimiento alimentario, especialmente de los niños y de los más vulnerables,



a la provisión de los servicios públicos de agua y saneamiento, a la mejora de la calidad de la salud, educación y a otras que apuntan al fortalecimiento de personas dotadas de recursos internos suficientes como para luchar por la vida en los lugares y de las maneras que consideren posibles y más adecuados. Así, bajo este escenario, se plantea el objetivo de diagnosticar la gestión de proyectos productivos públicos, realizar un diagnóstico comparativo de la gestión de proyectos productivos públicos y privados aplicando la teoría del cambio en base a las fases de un proyecto, en la zona rural del distrito de Santa María del Valle, del departamento de Huánuco de Perú.

Teoría de la Gestión de los proyectos

Se considera los postulados del ingeniero Henry Gantt (1919) considerado como el “padre” o “precursor” de la gestión moderna de proyectos. Según, Padilla (2020) los proyectos se inician con la idea de hacer algo, cuando se cree tener la solución de un problema, la forma de satisfacer una necesidad insatisfecha o mal satisfecho o para aprovechar un recurso existente no aprovechado o una oportunidad. Khalifeh et al. (2020) considera que un proyecto es la planificación de un conjunto de actividades que están programadas y que buscan alcanzar a los objetivos específicos con un presupuesto y en un tiempo. Para el Project Management Institute (2021) la gestión de proyectos también conocida como gerencia, administración o dirección de proyectos, es una disciplina que sirve para guiar e integrar los procesos necesarios para iniciar, planificar, ejecutar, controlar, cerrar y evaluar con el fin de culminar todo el trabajo requerido para desarrollar un proyecto y cumplir con el alcance estipulado dentro de los límites de tiempo y presupuesto definidos. La gestión de proyectos a través de la historia se inició en el campo empresarial, que paulatinamente fue incursionando en el aparato gubernamental para mejorar la eficacia de la asignación de recursos en las intervenciones. Esto quiere decir que los proyectos pueden ser impulsados por el Estado, por el sector privado y por la Cooperación Internacional, estos últimos más vinculados a proyectos de desarrollo (Rojo et al., 2019).

Para Estrada (2020) actualmente dentro del contexto de la gestión para resultados en el desarrollo, cuyo objetivo consiste en brindar recursos financieros, instrumentos técnicos y conocimientos para implementar iniciativas tendientes a lograr una cadena de resultados exitosos, la gestión de proyectos es una de las competencias claves. Según Terrazas (2019) la gestión de proyectos apunta a la consideración de herramientas de tipo gerencial, las cuales deben ser enfocadas para que la empresa u organización



sea capaz de desarrollar un conjunto de habilidades tanto a nivel individual como de trabajo en equipo. El propósito de lograr esta actividad es planificar, organizar, dirigir y controlar los eventos asociados al proyecto, dentro de un escenario de tiempo, costo y calidad predeterminados. En otras palabras, se trata de verificar el cumplimiento específico y efectivo de las actividades, costo y calidades planificadas a priori. Este concepto está asociado a lo que se llama la performance del proyecto. Merchán et al. (2023) considera que resulta evidente que en la gestión de proyectos es necesario definir los resultados en los cuales se debe enfocar toda la operación de desarrollo. Los “resultados” se basan en indicadores de desempeño y evaluaciones; se considera un resultado exitoso aquel que ha sido bien planificado y ha ocurrido según lo programado en la planificación estratégica, la planificación participativa y la planificación operativa. En esta línea, para Ballaro et al. (2020) otro elemento para tener en cuenta en el momento de definir los resultados en este contexto es que estos generen un impacto sostenible, lo cual da lugar a la formación de la cadena de resultados. De esta manera, un proceso estará causalmente relacionado con sus predecesores y dependientes.

Para esta investigación se toma como referencia principal a lo expuesto por el Banco Interamericano de Desarrollo -BID (2020), referente al enfoque del Marco Lógico y el Método Zopp. Según el BID (2020) la gestión de proyectos de desarrollo se define como el “uso de una combinación de herramientas y técnicas derivadas de buenas prácticas y estándares internacionales para asegurar el logro de los objetivos específicos (resultado, producto o servicio) del proyecto dentro del tiempo (cronograma) y el costo. En este marco, un proyecto para ser exitoso, tiene que completar exitosamente cada fase del ciclo del proyecto: inicio, planificación, implementación, monitoreo y control y cierre. La gestión de proyectos desde el enfoque integrado del Marco Lógico, se concibe como un ciclo con cuatro fases: Identificación, Formulación, Ejecución, Seguimiento y Evaluación.

El enfoque del Marco Lógico, fue creado en 1969, a solicitud de USAID, por los arquitectos León J. Rosemberg y Lawrence D. Posner, integrantes de PCI (Practical Concepts Incorporated). El propósito era brindar una alternativa que posibilitara una mejor administración del diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Es una metodología, un instrumento metodológico y técnico que se emplea principalmente en la etapa de diseño de un proyecto. Se emplea también como instrumento para mejorar la planificación, vigilancia y evaluación de la fase de ejecución y/o implementación de un proyecto. Para el Ministerio



de Economía y Finanzas de Perú- MEF (2014) en la gestión de proyectos en los últimos años, la Metodología de Marco Lógico (MML), ha tenido una amplia acogida entre los planificadores y administradores, que se debe en gran medida a sus virtudes y ventajas sobre otras herramientas con similares propósitos.

Asimismo, según la GTZ (1996) la metodología ZOPP (sigla de la denominación alemana «Zielorientierte Projektplanung»), fue desarrollada por la Agencia de Cooperación Alemana (GTZ hoy GIZ) y es utilizado principalmente para la formulación de proyectos de Cooperación Internacional. El método ZOPP, es una herramienta útil para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos, principalmente en su etapa de formulación por las siguientes razones: Contribuye al diseño de un sistema de objetivos jerárquico y coherente que toma en cuenta los problemas priorizados que se quiere resolver; aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos e indicadores del proyecto entre las agencias de financiamiento y las unidades ejecutoras; suministra información para preparar el plan operativo y los cambios producidos en el proyecto; incorpora supuestos que están fuera del proyecto que permitirá tomar las medidas necesarias para que no afecten su ejecución; proporciona una estructura para expresar en un solo cuadro la consistencia de un perfil con sus principales componentes (bienes o servicios) o resultados; identifica las actividades clave que servirán de medios necesarios para garantizar el logro de los resultados y objetivos del proyecto y contribuye a elaborar indicadores para el monitoreo y evaluación (impacto) del proyecto (Ortegón, 2015).

Por otro lado, según la procedencia de fondos, los proyectos se clasifican en: proyectos públicos y privados. Los proyectos de inversión pública se orientan fundamentalmente a eliminar o atenuar fallas de mercado (provisión de bienes públicos y bienes privados que generan importantes externalidades) y a implementar políticas redistributivas y/o de alivio a la pobreza. Desde el punto de vista privado, un proyecto es la formalización de una idea de negocio que busca una solución inteligente a un problema. Asimismo, es importante tener en cuenta que existen Organizaciones No Gubernamentales que ejecutan proyectos que no tienen carácter público ni privado per se, están más en el campo del desarrollo rural o social, canalizando recursos principalmente de la Cooperación Internacional, pero que son implementados en articulación con el Estado.



Por otro lado, también se tiene a los Proyectos Comunitarios; es decir, aquellos que son financiados por las propias comunidades beneficiarias o a través de recaudación de fondos o campañas; estos proyectos suelen estar enfocados en resolver necesidades locales inmediatas. Asimismo, están los Proyectos Autogestionados, que son financiados por los propios promotores del proyecto, sin depender de fuentes externas de fondos, pueden incluir el uso de ahorros personales, reinversión de ingresos generados, etc. Según la óptica de evaluación de proyectos, de acuerdo a la clasificación presentada por Samuelson y Nordhaus (1998), los proyectos pueden ser:

- Proyectos que generan bienes específicos o de mercado: es decir bienes de consumo divisible, que generalmente es voluntario y proporciona satisfacción solo para el consumidor, a menudo implica la destrucción del bien. Ejemplos: los alimentos y ropa que todos empleamos en la vida diaria. El valor y la utilidad de estos bienes se reflejan a través de su precio, en base a esto se puede ver si el mercado acepta o no al bien, con lo cual podremos determinar el nivel de producción del mismo. Por estas características los interesados en estos tipos de proyectos pertenecen al sector privado.
- Proyectos que generan bienes públicos: estos bienes por el contrario al anterior punto, no son divisibles y lo que es más importante, el consumo por un individuo de la sociedad no impide que otro lo pueda consumir al mismo tiempo, estos son servicios más que bienes. Ejemplos: seguridad nacional, sistema de alcantarillado, plantas de tratamiento de aguas servidas. El hecho de no ser divisible por cada consumidor, hace muy difícil su medición, tendiendo a subestimar los beneficios, de tal manera que, si existiese un mercado, el precio de estos bienes estaría muy cerca de cero; y no sería estímulo para realizar esta producción. Por tanto, es el sector público quien genera estos bienes.
- Proyectos que generan bienes semi-públicos: tiene características de los otros dos proyectos, es divisible, sin embargo, el consumo por individuo de la sociedad no impide que otro lo pueda consumir al mismo tiempo, por otra parte, su valor se refleja en el precio. Un ejemplo claro sería la educación escolar donde el consumidor directo (el alumno), es perfectamente identificable, luego es posible identificar vía precio, parte de los beneficios de su mejor educación.

Según el Fondo Empleo (2011) los proyectos se clasificaron en productivos y no productivos:

- a) Según el tipo de bienes y/o servicios que genera:
 - o Proyectos que generan bienes y/o servicios de consumo final.



- o Proyectos que generan bienes intermedios y
- o Proyectos que generan bienes de capital.

b) Según los sectores productivos:

- o Proyectos agropecuarios: abarcan todo el campo de la producción animal y vegetal.
- o Proyectos industriales: relacionados con la actividad manufacturera y con la parte extractiva y el procesamiento de los productos de la pesca, agricultura y actividad pecuaria.
- o Proyectos de infraestructura económica: incluye los proyectos de unidades productivas que proporcionan a la actividad económica, ciertos insumos, bienes o servicios, de utilidad general, pueden ser energía eléctrica, transporte y comunicaciones.

Por otro lado, según el MEF (2023) Las fases que comprende el ciclo de proyectos, se sintetizan en los siguientes:

- **Fase Planificación:** Primera aproximación al proyecto, que incluye el análisis de la participación, de los problemas, de los objetivos y de las alternativas, así como la elaboración, expresadas globalmente en objetivos, resultados y actividades. Incorpora la formulación donde se determina todos los aspectos detallados de un proyecto, que además de la información recogida en la identificación, debe incluir al menos, los indicadores del logro de los objetivos y resultados, las fuentes de verificación de esos indicadores, los factores externos al proyecto que le pueden afectar (marco lógico), los estudios de viabilidad económica, social, medioambiental, etc., los cronogramas y los presupuestos, los riesgos e incertidumbres
- **Fase de Ejecución - Seguimiento.** Es la fase que incorpora la ejecución y seguimiento del proyecto. La ejecución es la realización del proyecto con el fin de alcanzar paulatinamente los resultados especificados en el documento de formulación y con ello el objetivo esperado. Paralelamente a la ejecución se lleva a cabo el seguimiento, que es el estudio y la valoración del proyecto que compara el trabajo realizado frente al planificado, y en el caso de que haya diferencias importantes, aplicar medidas correctivas, bien en el procedimiento de ejecución o bien en la formulación del proyecto.
- **Fase de evaluación de resultados y de impacto (ex post):** La evaluación consiste en hacer una apreciación sobre un proyecto acabado y en funcionamiento. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la



viabilidad. Una evaluación debe propiciar informaciones creíbles y útiles, que permitan mejorar de forma progresiva la gestión de los proyectos. Por eso se evalúa en todas las fases del ciclo del proyecto los mismos elementos clave, que permanecen constantes en el tiempo. La evaluación de resultados mide tanto los resultados a corto plazo como los resultados a largo plazo de los proyectos. La evaluación de impacto mide la diferencia entre lo que pasó habiendo implementado el proyecto y lo que hubiera pasado sin él. Responde a la pregunta, “¿Cuánto del cambio observado en la población meta (si lo hubo) ocurrió debido al proyecto o la intervención?”. Para este nivel de evaluación se necesitan diseños de investigación rigurosos. Es el tipo de evaluación más compleja e intensiva; incorpora métodos como la selección aleatoria, grupos de control y de comparación.

Teoría de cambio

Para Rogers (2014) la teoría del cambio explica cómo se entiende que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos. Puede elaborarse para cualquier nivel de intervención, ya se trate de un acontecimiento, un proyecto, un programa, una política, una estrategia o una organización. Para Casseti y Paredes (2020), es posible desarrollar una teoría del cambio, cuando los objetivos y las actividades de una intervención pueden identificarse y planificarse pormenorizadamente de antemano, o cuando tal intervención se adapta a problemas nuevos y a las decisiones de los asociados y otros interesados. Según Davies (2018) la teoría de cambio se aplica en la planificación estratégica, programática o de políticas con el propósito de determinar cuál es la situación actual (en términos de necesidades y oportunidades), qué situación se pretende alcanzar y qué hay que hacer para efectuar la transición entre una y otra. De ese modo, se trazan metas más realistas, se aclaran las responsabilidades y se acuerda una visión común sobre las estrategias que deben aplicarse para lograr las metas.

DuBow y Litzler (2019), consideran que la teoría del cambio es un pilar fundamental de las evaluaciones de impacto y debería emplearse, de una u otra forma, en todas ellas. Resulta especialmente útil cuando las conclusiones de una evaluación del impacto llevada a cabo en un determinado lugar se pretenden aplicar en otro emplazamiento. Al planificar una evaluación de impacto y elaborar los términos de referencia, debería revisarse toda teoría del cambio existente sobre el programa o la política correspondiente, a fin de comprobar su idoneidad, exhaustividad y exactitud, y modificarse si fuera



necesario. Esa labor de revisión debe tener continuidad a lo largo de la evaluación si la propia intervención o el entendimiento de su funcionamiento real o teórico cambian. Para Thornton, et al. (2017), la teoría del cambio ha de partir de un análisis certero de la situación, para ello es preciso identificar el problema a que la intervención hace frente; sus causas y consecuencias; y las oportunidades, tales como las sinergias con otras iniciativas o los recursos disponibles que pueden aprovecharse o fortalecerse. Incluso cuando la teoría del cambio se desarrolla o revisa en profundidad en una fase avanzada de ejecución, es importante examinar la situación que propició la intervención y comprobar que ésta intenta resolver el problema correcto. El paso siguiente consiste en aclarar a qué aspectos del problema hará frente la intervención y formular expresamente los resultados e impactos que se persiguen. Una vez que se alcanza un acuerdo sobre la situación en curso y aquella que la intervención trata de generar, llega el momento de desarrollar una teoría que explique cómo se va a pasar de la situación presente a la deseada. Asimismo, Chapman et al. (2023) considera, que la teoría del cambio ha de constar de dos partes: una teoría sobre cómo se producirá el cambio (por ejemplo, mediante la disuasión) y otra sobre el modo en que la intervención lo desencadenará (por ejemplo, al señalar ciertas deficiencias en la prestación de servicios a través de la publicación de las conclusiones de una serie de encuestas de disponibilidad). Por lo tanto, los proyectos o gestión de proyectos plasman algunas teorías sobre cómo se producirá el cambio y la posible contribución de la intervención a fin de desencadenarlo. Cadena que resulta de la relación de la sociedad con los actores que operan (Gobierno subnacional representante del Estado y organizaciones de la sociedad civil que operan como apoyo y enmarcado en sus respectivos objetivos).

METODOLOGÍA

La investigación fue de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental - descriptiva. Se realizó la reseña de los atributos y cualidades de la gestión de proyectos productivos en sus diferentes fases, realizadas por las instituciones públicas y privadas. Respecto a la población y muestra, el distrito de Santa María del Valle registra una población total de 20,617 habitantes (93% rural y 7% urbano), con una incidencia de pobreza del 84.6% y extrema pobreza del 59% de la población que mayoritariamente se encuentra en la zona rural. (Perú: Cifras de Pobreza e indicadores según Distrito. INEI 2015).

Para fines de la investigación, el universo de estudio, está conformada por 3,835 familias rurales (la



población rural del distrito que alcanza 19,974 habitantes) que tienen altos niveles de pobreza porque disponen de tierras agrícolas en pequeñas parcelas y porque sus volúmenes de producción son bajos. Estas familias constituyen los actores de los proyectos productivos agropecuarios implementados en la zona, por el sector público y las organizaciones privadas para mejorar el bienestar de la familia.

Se considera una muestra no probabilística, cuya selección se realizó directamente intencional o por conveniencia (para lo cual se aplicaron criterios de inclusión y de exclusión), ya que se tuvo fácil accesibilidad a la información, a la zona (conocimiento pleno del distrito de Santa María del Valle) y a las instituciones que implementaron los proyectos en el ámbito de estudio.

A nivel de las instituciones públicas y organizaciones privadas, los criterios de inclusión y exclusión estuvieron relacionados con la implementación o no de proyectos productivos en el distrito de Santa María del Valle en los últimos 04 años. A nivel de proyectos productivos, estos criterios tuvieron relacionados con la implementación o no de proyectos productivos para potenciar la agricultura familiar en el distrito de Santa María del Valle en los últimos 04 años. Y finalmente a nivel de familias, si participaron o no en los proyectos productivos que potencian la agricultura familiar implementados por instituciones públicas y organizaciones privadas.

Luego de aplicar los criterios antes mencionados, la muestra queda definida en 96 familias distribuidas de la siguiente manera:



Tabla 1 Definición de la muestra

Institución/Organización	PROCOMPIT	Municipalidad	DR	Aliados	Islas de Paz		Total
					(2016)	CN	
Tipo de Proyecto	E (GR)		A)	A	
Producción de cuyes					11		11
Producción de granadilla	7				6		13
Crianza de Ovinos		17			7		24
Producción de Hortalizas						3	3
Producción de Quinua	15	4	3	2			24
Agricultura sostenible						1	1
Producción Agrícola						1	1
Producción de Chocho			5				5
Crianza de Cerdos				7			7
Producción de Maíz			4				4
Producción de Alverja			3				3
Total	22	21	15	9	24	5	96

Para la recopilación de la información, se seleccionaron a participantes al azar simple del total de participantes por tipo de proyecto, según institución/organización.

El instrumento de recolección fue una encuesta con 21 preguntas relacionadas con el bienestar general de las familias y la gestión de proyectos productivos en el distrito de Santa María del Valle. Para el cálculo de los indicadores se utilizó la estadística descriptiva (media, mediana, moda, desviación estándar, coeficiente de correlación simple).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados se centran en la gestión de proyectos productivos y su relación con el ingreso familiar, los cuales están vinculados con el bienestar general.

Influencia de la gestión de proyectos productivos en el ingreso familiar

En la Tabla 2, según los encuestados, la contribución de los proyectos productivos a la mejora de los ingresos de las familias, es calificada como medio - regular en un 65.62 % y como bajo – un poco 20.83 %, significando que los resultados en general no son relevantes en la mejora de los ingresos familiares. También se puede observar que los proyectos productivos privados contribuyeron en mayor proporción a esta mejora (poco significativa) de los ingresos familiares, el cual se refleja en las calificaciones de los encuestados como medio - regular y bajo – un poco en un 82.8% y 10.3% respectivamente, frente al

58.2% y 25.4% en los mismos niveles de calificación de los proyectos productivos públicos.

Tabla 2 Influencia de los proyectos productivos en el ingreso familiar, según tipo de proyecto

Pregunta / Calificación			Tipo de proyecto		Total
			Públicos	Privados	
En su opinión ¿El proyecto le ha permitido o ha contribuido a la mejora de los ingresos de la familia?	NADA	Recuento	6	0	6
		%	9.0%	0.0%	6.3%
	BAJO: UN	Recuento	17	3	20
	POCO	%	25.4%	10.3%	20.8%
	MEDIO: REGULAR	Recuento	39	24	63
		%	58.2%	82.8%	65.6%
	ALTO: BIEN	Recuento	5	1	6
		%	7.5%	3.4%	6.3%
	MUY ALTO: EXCELENTE	Recuento	0	1	1
		%	0.0%	3.4%	1.0%
Total	Recuento		67	29	96
	%		100.0%	100.0%	100.0%

Es decir que la mejora lograda en el nivel de ingreso familiar es poco significativa desde el punto de vista monetario, pero que pueden existir otros logros en el desarrollo de las personas poco visibles. Constituye también un nivel de vida que no guarda correspondencia con los objetivos propuestos en los diferentes marcos lógicos de los proyectos productivos, ya que constituyen una fuente de incremento de riqueza que les permite incrementar o mejorar su patrimonio familiar con nuevas tecnologías, nuevos insumos de producción y ampliar su productividad.

Participación de la población en la formulación de los proyectos

En la Tabla 3, el 44.79 % de los encuestados califican como bajo – un poco el nivel de participación, esto demuestra que la teoría no es aplicada en su verdadera esencia. Esto significa que una primera debilidad que se observa en la gestión de proyectos productivos es la participación de la población en los procesos, la población se concentra solo como garantía de cumplimiento de actividades y no como actor del desarrollo. Se puede observar que la participación de la población en la formulación de los proyectos productivos públicos es más baja, con una calificación de 50.7% bajo – un poco, comparativamente al de los proyectos productivos privados que registran una calificación de 31% bajo – un poco; esto quiere decir que el sector público no le da mucha importancia a la participación de la población.

Tabla 3 Participación de la población en la formulación de proyectos productivos, según tipo de proyecto

Pregunta / Calificación	Tipo de proyecto		Total		
	Públicos	Privados			
¿Ha participado la población en la formulación de los proyectos productivos?	NADA	Recuento	12	5	17
		%	17.9%	17.2%	17.7%
	BAJO: UN POCO	Recuento	34	9	43
		%	50.7%	31.0%	44.8%
	MEDIO: REGULAR	Recuento	16	9	25
		%	23.9%	31.0%	26.0%
ALTO: BIEN	Recuento	4	5	9	
	%	6.0%	17.2%	9.4%	
MUY ALTO: EXCELENTE	Recuento	1	1	2	
	%	1.5%	3.4%	2.1%	
Total	Recuento	67	29	96	
	%	100.0%	100.0%	100.0%	

Con esto se demuestra que los proyectos productivos ya sea público o privado intervienen en un territorio que no es vacío, tienen una cultura, una historia y diferentes actores que han desarrollado relaciones interpersonales y comunales. No tomar en cuenta este escenario, puede hacer que el mejor proyecto con las mejores intenciones fracase.

En la Tabla 4, las opiniones de los agricultores son más consideradas por las Organizaciones Privadas en la formulación de proyectos y es calificado por los encuestados como Muy Alto – Excelente 6.9% y Alto – Bien 34.5%, frente al 4.5% y 17.9% respectivamente en los proyectos productivos públicos.

Tabla 4 Recepción de las opiniones de los agricultores para la formulación proyectos productivos, según tipo de proyecto

Pregunta / Calificación	Tipo de proyecto		Total		
	Públicos	Privados			
¿Se recibieron las opiniones de los agricultores para formular los proyectos productivos en el distrito?	NADA	Recuento	5	1	6
		%	7.5%	3.4%	6.3%
	BAJO: UN POCO	Recuento	21	3	24
		%	31.3%	10.3%	25.0%
	MEDIO: REGULAR	Recuento	26	13	39
		%	38.8%	44.8%	40.6%
	ALTO: BIEN	Recuento	12	10	22
		%	17.9%	34.5%	22.9%
	MUY ALTO: EXCELENTE	Recuento	3	2	5
		%	4.5%	6.9%	5.2%
Total	Recuento	67	29	96	
	%	100.0%	100.0%	100.0%	

Tiempo de ejecución de los proyectos productivos y costos aprobados

De acuerdo con la opinión de los participantes, se puede notar el descontento en la ejecución de los proyectos, es decir no se culminaron en el plazo programado con los costos aprobados. Esto se expresa en la calificación mayoritariamente como Bajo – Un poco 36.46 %, y evidencia una mala planificación del proyecto, ya que, en esta fase, es fundamental planificar las tareas, los plazos y los recursos que tenemos a nuestra disposición para llevar a cabo una gestión del proyecto de manera eficiente.

Diferenciando los tipos de proyectos, se puede observar que la mayor incompatibilidad en la ejecución de los proyectos en el tiempo programado y los costos aprobados, se produce en los proyectos públicos, que es calificado como bajo – un poco en 46.3%, frente al 13.8% de los proyectos de las organizaciones privadas; es decir, no responden a la programación de los planes operativos.

Tabla 5 Ejecución de los proyectos productivos en el tiempo programado y los costos aprobados, según tipo de proyecto

Pregunta / Calificación			Tipo de proyecto		Total
			Públicos	Privados	
¿Se han ejecutado los proyectos productivos en el tiempo y con los costos aprobados?	NADA	Recuento	4	1	5
		%	6.0%	3.4%	5.2%
	BAJO: UN POCO	Recuento	31	4	35
		%	46.3%	13.8%	36.5%
	MEDIO: REGULAR	Recuento	12	8	20
		%	17.9%	27.6%	20.8%
	ALTO: BIEN	Recuento	16	8	24
		%	23.9%	27.6%	25.0%
	MUY ALTO: EXCELENTE	Recuento	4	8	12
		%	6.0%	27.6%	12.5%
	Total	Recuento	67	29	96
		%	100.0%	100.0%	100.0%

Transparencia presupuestal

Las limitantes de la participación de los beneficiarios, el conocimiento de nuevas tecnologías, habilidades de comercialización, mercados o contratos definidos y el desconocimiento de los gastos presupuestarios corrobora las deficiencias de la gestión de los proyectos. Efectivamente, la mayoría de las organizaciones no gubernamentales no informan la gestión de los presupuestos destinados en cada actividad y eso permite un débil conocimiento de los resultados.

En la Tabla 6, se observa que para el 81.25 % de encuestados el manejo del presupuesto es desconocido,

a pesar de la existencia de normas vigentes de transparencia, control interno y políticas públicas que no se cumple. Se observa un desconocimiento mayoritario de cómo se gasta el presupuesto en el proceso de ejecución de los proyectos productivos privados que alcanza una calificación del 89.7% como bajo – un poco, frente al 77.6% de los proyectos productivos públicos. El manejo presupuestario siempre es de carácter institucional, le otorgan poca importancia al conocimiento de ello por parte de las participantes de los proyectos.

Tabla 6 Conocimiento de cómo se gasta el presupuesto de los proyectos, según tipo de proyecto

Pregunta / Calificación	Tipo de proyecto		Total		
	Públicos	Privados			
¿Conoce usted como se gasta el presupuesto de las actividades del proyecto productivo?	NADA	Recuento	52	26	78
		%	77.6%	89.7%	81.3%
	BAJO: UN POCO	Recuento	4	1	5
		%	6.0%	3.4%	5.2%
	MEDIO: REGULAR	Recuento	5	0	5
		%	7.5%	0.0%	5.2%
	ALTO: BIEN	Recuento	5	2	7
		%	7.5%	6.9%	7.3%
	MUY ALTO: EXCELENTE	Recuento	1	0	1
		%	1.5%	0.0%	1.0%
Total	Recuento	67	29	96	
	%	100.0%	100.0%	100.0%	

Seguimiento a las actividades en la ejecución del proyecto

En Tabla 7, el 41.6% de los encuestados calificaron como bajo – un poco, el seguimiento a las actividades, que es una alerta, porque refleja casi la ausencia del seguimiento y monitoreo, y que no se da la importancia necesaria en la gestión de proyectos productivos.

Sin embargo, más del 50% de los encuestados calificaron como alto – bien y medio – regular (16.7% y 34.4% respectivamente), el cual no debe ser ignorado por que evidencia una tendencia que esta fase viene siendo considerada en la gestión de proyectos. Se observa que en los proyectos productivos públicos se da menos importancia al seguimiento de las actividades. Los encuestados calificaron como nada 4.5% y bajo – un poco en 55.2%, frente al 3.4% y 10.3% respectivamente de los proyectos productivos privados. En esta diferencia significativa, se encuentra la explicación de la tendencia favorable del seguimiento y monitoreo, que se respalda con la calificación, de más del 60% de los participantes de los proyectos productivos privados como muy alto – excelente y alto – bien (10.3% y

55.2% respectivamente).

Tabla 7 Seguimiento a las actividades en el proceso de ejecución, según tipo de proyecto

Pregunta / Calificación	Tipo de proyecto		Total		
	Públicos	Privados			
¿Se realizó el seguimiento a las actividades en el proceso de ejecución del proyecto productivo?	NADA	Recuento 3	1	4	
		%	4.5%	3.4%	4.2%
	BAJO: UN POCO	Recuento 37	3	40	
		%	55.2%	10.3%	41.7%
	MEDIO: REGULAR	Recuento 27	6	33	
		%	40.3%	20.7%	34.4%
	ALTO: BIEN	Recuento 0	16	16	
		%	0.0%	55.2%	16.7%
	MUY ALTO: EXCELENTE	Recuento 0	3	3	
		%	0.0%	10.3%	3.1%
Total	Recuento 67	29	96		
	%	100.0%	100.0%	100.0%	

Se observa claramente, que el Sistema de Monitoreo es irrelevante en los proyectos productivos públicos y allí radica la debilidad de la gestión porque desconocen las deficiencias para garantizar la efectividad del apoyo o el financiamiento. No obstante que el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) consideraba que una de las funciones principales de las Oficinas de Programación de Inversiones (OPI) era la de “Realizar el seguimiento a los proyectos”. Hoy en día, el Nuevo Sistema de Inversión Pública INVIERTE.PE, afianza este rol como parte de las funciones principales de las Oficinas de Programación Multianual de Inversiones (OPMI), estableciendo entre otras funciones, lo siguiente: (1) Realizar el seguimiento de las metas de los productos e indicadores previstos en el Programa Multianual de Inversiones y los reporta de manera semestral y anual en su portal institucional y (2) Monitorea el avance de la ejecución de las inversiones y los reporta a través del Sistema de Seguimiento de Inversiones (MEF 2017).

Realizar el monitoreo no implica solamente salir a campo para ver si se están desarrollando las actividades, es más que eso, es comparar los avances con lo planificado y en ese proceso identificar nudos críticos o cuellos de botellas, para que a partir de ello se trabaje un plan de contingencia si amerita correcciones inmediatas o las reorientaciones correspondientes, para remover los cuellos de botella tal como se establece en la Guía del UNICEF.

Luego de identificar los cuellos de botella, procederemos a desarrollar planes de acción para la remoción de los mismos. Debemos enfatizar el hecho de que debe elaborarse un plan de acción específico por cada cuello de botella identificado. Esto no quiere decir que los planes de acción individuales para cada cuello de botella no estén conectados, y que carezcan de organicidad entre ellos. Por lo contrario, estos planes deben retroalimentarse mutuamente, pero debemos asegurarnos de que exista un plan y unas acciones específicas orientadas a remover cada cuello de botella; esto garantizará que no obviemos ninguna acción fundamental en el proceso de eliminarlos (UNICEF, 2013)

Participación de los beneficiarios en el proceso del monitoreo de proyectos

En la Tabla 8, se puede observar que la participación de los beneficiarios en el monitoreo de los proyectos es casi nula (36.5% bajo – un poco y 219% nada), lo cual refleja la realidad actual de la gestión de proyectos principalmente públicos. Sin embargo, a nivel de los proyectos productivos privados, si bien el monitoreo participativo todavía no es una práctica generalizada, existen muchas ONGs que lo realizan. Esto se refleja en la calificación de los encuestados como 20.7% y 27.6% como alto – bien y medio – regular respectivamente, frente al 7.5% y 31.3% de los proyectos productivos públicos en los mismos niveles de calificación.

Tabla 8 Seguimiento a las actividades en el proceso de ejecución, según tipo de proyecto

Pregunta / Calificación	Tipo de proyecto		Total		
	Públicos	Privados			
¿Se realizó el seguimiento a las actividades en el proceso de ejecución del proyecto productivo?	NADA	Recuento	3	1	4
		%	4.5%	3.4%	4.2%
	BAJO: UN POCO	Recuento	37	3	40
		%	55.2%	10.3%	41.7%
	MEDIO: REGULAR	Recuento	27	6	33
		%	40.3%	20.7%	34.4%
	ALTO: BIEN	Recuento	0	16	16
		%	0.0%	55.2%	16.7%
	MUY ALTO: EXCELENTE	Recuento	0	3	3
		%	0.0%	10.3%	3.1%
Total	Recuento	67	29	96	
	%	100.0%	100.0%	100.0%	

En concordancia con el BID (2013) la participación de la población en la gestión de proyectos siempre ha sido considerada por que da mayores y mejores posibilidades de la efectividad de las intervenciones y la transparencia. La participación en el seguimiento y monitoreo de proyectos está ganando espacio

principalmente para transparentar la gestión pública y luchar contra la corrupción. Actualmente, es muy frecuente acuñar el término “participativo” a los componentes y acciones que definen una gestión; es en este marco que surge el monitoreo participativo y existe un reconocimiento cada vez mayor de los beneficios del monitoreo participativo en materia ambiental y social de los patrocinadores de proyectos, la sociedad civil, las comunidades, los gobiernos y las instituciones financieras.

Evaluación de impacto de los proyectos

Las evaluaciones de impacto forman parte de un programa más amplio de formulación de políticas basadas en evidencias. Esta tendencia mundial creciente se caracteriza por un cambio de enfoque: de los insumos a los resultados. Desde los objetivos de desarrollo del milenio hasta los incentivos de pago por desempeño para los proveedores de servicios públicos, esta tendencia mundial está cambiando el modo en que se llevan a cabo las políticas públicas (BID, 2013).

Según la Tabla 9, el 42.7% de los beneficiarios opinan que los resultados y la finalidad de los proyectos productivos estuvieron bien definidos y el 34.38% lo contrario. Si bien en los marcos lógicos contextualmente están definidos las actividades, componentes, objetivos y finalidad; pero, no se ponen en conocimiento de los beneficiarios, es por ello que hay respuestas heterogéneas. La escasa difusión del contenido de este instrumento es una de las limitantes de la reacción ciudadana, por ello se debe socializar los contenidos de este instrumento a fin de que se tenga conciencia objetiva en la participación de los proyectos productivos. No basta que solo los técnicos conozcan las razones de la implementación del proyecto, para otorgarle un adecuado nivel de sostenibilidad es necesario compartir con los usuarios las razones fundamentales de la operatividad de los proyectos y sobre los cambios que generara si es que hay un adecuado nivel de ejecución, su eficiencia, eficacia y equidad.

Según la Tabla 9, la definición adecuada de los resultados se da mayormente en los proyectos productivos de las organizaciones privadas, donde más del 80% de los encuestados calificaron como muy alto – excelente y alto – bien (31% y 51.7% respectivamente), frente al 3.0% muy alto – excelente y 22.4% alto – bien de los proyectos productivos públicos. El enfoque de resultados en los proyectos, no solo se emplea para fijar metas y hacer un seguimiento de ellas, sino que los gestores de los programas y proyectos cada vez necesitan más conocer los resultados obtenidos para rendir cuentas, informar las asignaciones presupuestarias y orientar las decisiones sobre políticas.



Tabla 9 Definición de los resultados del proyecto según tipo de proyecto

Pregunta / Calificación	Tipo de proyecto		Total		
	Públicos	Privados			
¿Los resultados o finalidad de los proyectos, estuvieron bien definidos?	NADA	Recuento	3	0	3
		%	4.5%	0.0%	3.1%
	BAJO: UN POCO	Recuento	29	4	33
		%	43.3%	13.8%	34.4%
	MEDIO: REGULAR	Recuento	18	1	19
		%	26.9%	3.4%	19.8%
	ALTO: BIEN	Recuento	15	15	30
		%	22.4%	51.7%	31.3%
	MUY ALTO: EXCELENTE	Recuento	2	9	11
		%	3.0%	31.0%	11.5%
	Total	Recuento	67	29	96
		%	100.0%	100.0%	100.0%

Generación de Impacto de los proyectos

En la Tabla 10, el 32.39 % de participantes encuestados afirman que los proyectos productivos ejecutados han generado impacto calificándolo como: muy alto – excelente y para el 20.33 % como alto – bien. De esto se concluye, que los proyectos productivos ejecutados por las organizaciones públicas y privadas y en las diversas actividades productivas los impactos, generan externalidades positivas. Los resultados pueden advertir que los proyectos productivos en ambos casos, tanto público como privado, han generado impactos, pero son más positivos en los proyectos que son financiados por organizaciones privadas que califican en más del 70% como muy bien – excelente y alto – bien (62.1% y 17.2% respectivamente), frente al 19.4% muy alto – excelente y 22.4% alto – bien de los proyectos productivos públicos.

Tabla 10 Generación de impacto de los proyectos

Pregunta / Calificación	Tipo de proyecto		Total		
	Públicos	Privados			
¿Los proyectos productivos públicos y privados han generado impacto?	NADA	Recuento	4	2	6
		%	6.0%	6.9%	6.3%
	BAJO: UN POCO	Recuento	11	2	13
		%	16.4%	6.9%	13.5%
	MEDIO: REGULAR	Recuento	24	2	26
		%	35.8%	6.9%	27.1%
	ALTO: BIEN	Recuento	15	5	20
		%	22.4%	17.2%	20.8%
	MUY ALTO: EXCELENTE	Recuento	13	18	31
		%	19.4%	62.1%	32.3%
	Total	Recuento	67	29	96
		%	100.0%	100.0%	100.0%

Hoy en día, el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones INVIERTE.PE, considera como una de las funciones de la Dirección General de Programación Multianual de Inversiones (DGPMI), “Realizar la evaluación ex post de las inversiones, sobre la base de una muestra determinada conforme a los criterios que establezca la DGPMI y cuyos resultados serán publicados en el portal institucional del Ministerio de Economía y Finanzas.

Se espera que esta fase se active en la gestión de proyectos públicos para conocer los reales cambios que genera el Estado en sus intervenciones.

Conocimiento de los pasos para la gestión de proyectos

Finalmente, en la investigación, se analiza el nivel de conocimiento de los pasos o proceso de la gestión de proyectos productivos.

La Tabla 11 revela que este nivel de conocimiento prácticamente es casi nulo, existe un desconocimiento absoluto en el distrito de Santa María del Valle, más del 60% de los encuestados califican como nada y bajo – un poco (29.3% y 37.5% respectivamente), lo cual podría contradecir los resultados analizados anteriormente. Sin embargo, esto se explica por el desconocimiento de la gestión de proyectos de manera integral, algo que los proyectos públicos y privados no lo promueven, salvo que haya alguna capacitación en gestión de proyectos, pero que también queda en teoría.

Por ello es importante señalar que la incorporación objetiva de los involucrados en la gestión de proyectos garantiza la efectividad de los resultados, no basta solo con realizar una o dos reuniones sino

es todo un sistema de trabajo que motive la participación y sobre todo que haya conciencia de los cambios principales a generar. El Ministerio de Economía y Finanzas en sus respectivas guías metodológicas para formular los proyectos establece las pautas como identificar los involucrados en el proyecto, sus reacciones y aportes. La falla que se encuentra es la operatividad de la aplicación de esta estrategia que garantice la identificación y sostenibilidad del beneficiario en todo el proceso de la gestión de proyectos, tal como lo señala la UNICEF y el BID en sus respectivos análisis social.

De manera diferenciada, en la Tabla 11 se puede observar que más del 75% (35.8% nada y 40.3% bajo – un poco) de los participantes proyectos productivos públicos, desconocen procesos para la gestión de proyectos, mientras que de los proyectos productivos privados esto asciende a menos del 50% (13.4% nada y 31.0% bajo – un poco).

Tabla 11 Conocimiento de los pasos para la gestión de proyectos productivos, según tipo de proyecto

Pregunta / Calificación		Tipo de proyecto		Total	
		Públicos	Privados		
¿Conoce usted los pasos para una gestión de proyectos productivos en el distrito?	NADA	Recuento	24	4	28
		%	35.8%	13.8%	29.2%
	BAJO: UN POCO	Recuento	27	9	36
		%	40.3%	31.0%	37.5%
	MEDIO: REGULAR	Recuento	9	11	20
		%	13.4%	37.9%	20.8%
	ALTO: BIEN	Recuento	5	4	9
		%	7.5%	13.8%	9.4%
	MUY ALTO: EXCELENTE	Recuento	2	1	3
		%	3.0%	3.4%	3.1%
	Total	Recuento	67	29	96
		%	100.0%	100.0%	100.0%

Esta investigación corrobora, que actualmente, la teoría de gestión de proyectos y la teoría del cambio están orientadas a generar cambios sostenibles mediante la participación directa de los involucrados en sus diferentes fases. La participación refleja una transformación en la manera de encarar el desarrollo, con iniciativas que tienen mayores probabilidades de alcanzar sus objetivos si las personas afectadas y beneficiadas por las mismas participan en la identificación, diseño, ejecución y evaluación de dichas iniciativas. Es decir, la gestión de proyectos considerando las fases de planificación, ejecución – seguimiento y evaluación de impacto con la participación de los involucrados, debe conducir al logro de resultados concretos (cambios en los involucrados - bienestar). Sin embargo los resultados de la

investigación evidencian que el enfoque de resultados en la gestión de proyectos productivos, aún es una práctica muy débil, se tienen procesos formales que utilizan herramientas metodológicas para diseñar, ejecutar, monitorear y evaluar intervenciones que abordan temas de pobreza, inequidad y retos al medio ambiente, etc., pero en la práctica la gestión de proyectos se limita a una mera ejecución de proyectos, en la mayoría de los casos sin tomar en cuenta los objetivos para los que fueron formulados, pero aun sin medir los indicadores para conocer si se van logrando los cambios. Son las organizaciones privadas por las mismas exigencias de las agencias de cooperación al desarrollo, las que utilizan metodologías principalmente como el Marco Lógico que tiene más acogida que otras herramientas (Método Zopp, los modelos lógicos y actualmente la teoría del cambio), para diseñar sus programas y proyectos, y hacen el esfuerzo de cerrar el ciclo, aunque con más énfasis en unas que otras fases.

Los resultados demuestran que las fases de planificación y evaluación de impacto son las más críticas, mostrando debilidades técnicas y sociales. Por un lado, desde los técnicos estas fases, no cuentan con la debida importancia básicamente por las limitaciones en las competencias que muestran los formuladores y evaluadores, y por las presiones políticas, para “manipular” algunos aspectos técnicos con mucha discrecionalidad por intereses políticos e inclusive por actos de corrupción. Por otro lado, existen serias limitaciones para promover la participación de los involucrados, evidenciando un “tecnicismo” que termina distanciando las posibilidades de lograr el objetivo y el compromiso de valoración de la actividad o servicio como resultado del proyecto. Cada vez se hace más evidente que la participación es necesaria para que el desarrollo sea eficaz. Es en la fase de planeamiento, que se apoya en gran medida la identificación de resultados de impacto, la comprensión de causalidades y efectos críticos que facilitan el monitoreo y evaluación durante la ejecución, al cierre y después del proyecto, y es aquí donde se cuenta con una participación de los usuarios o al menos se considera las opiniones a través de mecanismos diferenciados entre los proyectos públicos y privados, tal como lo demuestran los resultados de la investigación. Esto, plantea un gran reto para los formuladores públicos y de las organizaciones privadas para manejar herramientas metodológicas adecuadas y entender en su real dimensión las fases de la gestión de proyectos.



CONCLUSIONES

Los proyectos productivos implementados en el distrito de Santa María del Valle en las diversas actividades han mejorado el bienestar general de las familias rurales, dentro del sistema social del distrito, esta repercusión se dio con mayor énfasis en los proyectos privados, que alcanza en total el 90.65%, a través del ingreso familiar. En la fase de planificación de la gestión de proyectos productivos, son las ONGs las que ponen mayor rigurosidad para el diseño del proyecto, definiendo los objetivos, estrategia operativa e indicadores para el monitoreo y evaluación. El proceso de involucramiento de la población y la recopilación de la información, se da con mayor énfasis, ya que existen mecanismos que promueven la participación y la información es de calidad, por que proviene de los participantes de los proyectos que vienen ejecutando. Mientras tanto que, en el sector público, esta etapa se realiza como una formalidad, se planifica de manera aislada y con información suelta. En la fase de Ejecución y Seguimiento, de la gestión de proyectos productivos, desde las organizaciones privadas, se evidencia una mayor efectividad y flexibilidad en el manejo del tiempo y los costos aprobados, participación de los beneficiarios con aportes de mano de obra no calificada, el seguimiento a las actividades, la consideración de los resultados para “ajustar” las actividades y la participación de los beneficiarios en el seguimiento y monitoreo. Mientras que, en la gestión de los proyectos productivos públicos, en esta fase sobresale los esfuerzos para la transparencia presupuestal desde las instituciones que implementan los proyectos. En la fase de Evaluación de Impacto de la gestión de proyectos productivos, radica otra diferencia fundamental, la definición de los resultados y la generación de impacto de los mismos, tienen una mayor relevancia en las organizaciones privadas. Esto se explica principalmente por la exigencia de las fuentes financieras de la Cooperación Internacional, para realizar evaluaciones de medio término y final, y medición de objetivos, partiendo de una línea basal. Mientras que, a nivel del Estado, la evaluación de impacto a nivel de proyectos de menor envergadura está distante.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ballaro, J., Mazzi, M. y Holland, K. (2020). Organization Development Through Effective Communication, Implementation, and Change Process. *Organization Development Journal*, 38(1), 45-63.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2020). *Gestión De Riesgos Para Proyectos De Desarrollo*. https://cursos.iadb.org/sites/default/files/GUIA%20PRACTICA%20GRP%20-%20Gesti%C3%B3n%20de%20riesgos%20para%20proyectos%20de%20desarrollo_2.pdf
- Banco Interamericano de Desarrollo (2013). *Guía para las consultas públicas y la participación de las partes interesadas en los proyectos financiados por el BID*. <http://dx.doi.org/10.18235/0007983>
- Bloomberg Philanthropies. (2023). *Annual Report 2022-2023*. <https://www.bloomberg.org/annualreport2022/around-the-world/>
- Cassetti, Viola, y Paredes-Carbonell, Joan J. (2020). La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria. *Gaceta Sanitaria*, 34(3), 305-307. <https://dx.doi.org/10.1016/j.gaceta.2019.06.002>
- Chapman, S., Boodhoo, A., Duffy, C. (2023). Theory of Change in Complex Research for Development Programmes: Challenges and Solutions from the Global Challenges Research Fund. *Eur J Dev Res* 35, 298–322. <https://doi.org/10.1057/s41287-023-00574-0>
- Davies, R. 2018. Representing theories of change: Technical challenges with evaluation consequences. *Journal of Development Effectiveness* 10 (4): 438–461.
- DuBow, W.M., and E. Litzler. (2019). The development and use of a theory of change to align programs and evaluation in a complex, national initiative. *American Journal of Evaluation* 40 (2): 231–248.
- Estrada, J. (2020). Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial. *Paler Business Review*, 19-33.
- Flechas, D. (2020). Proyectos productivos en zona de origen: Un aporte de la Universidad de La Salle al desarrollo rural. *Magazín Ruralidades y Territorialidades*, 1(6), 51-56. <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1030&context=mrt> [Links]
- Fondo Empleo (2011). *Manual Para La Presentación De Proyectos Productivos Sostenibles*.



https://fondoempleo.com.pe/Dir_Sistemas_FE/OLD/11_C/B/Man11Conc_L4.pdf

Gantt, H. (1919). *Organizing for Work*. Reprinted by Hive Publishing Company, Easton, Maryland

Gobierno Regional de Huánuco (2023). *Diagnóstico de la situación de las brechas de infraestructura y acceso a servicios en la región Huánuco 2020-2022*.

<http://www2.regionhuanuco.gob.pe/oficial/assets/documentos/DIAGN%C3%83%E2%80%9CSTICO-DE-BRECHAS-20199999.pdf>

GTZ (1996). *Gestión del Ciclo del Proyecto (PCM) y Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos (ZOPP)*. Guía. GTZ.

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2015). *Perú: Síntesis Estadística 2015*.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf

Islas de Paz. (2016). *Evaluación final de los programas de desarrollo de Molino y Santa María del Valle, en el departamento de Huánuco*. Huánuco Perú.

Khalifeh, A., Farrell, P., y Al-edenat, M. (2020). The impact of project sustainability management (PSM) on project success A systematic literature review. *Journal of Management Development*, 39(4), 453-474. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0045>

Merchán Benites, P. R., Salamea Sánchez, J. L., & Ormaza Andrade, J. E. (2023). Incidencia del liderazgo en la gestión de proyectos en las Pymes del cantón Azogues. *ConcienciaDigital*, 6(1.3), 177-200.

<https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v6i1.3.2528>

Ministerio de Economía y Finanzas (2014). *Metodología Del Marco Lógico*.

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/capacidades/cursos_2014/set/atenci_me dic_17_09/1_Salud_MML.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (2017). *Invierte.Pe*.

https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_docman&language=es-ES&Itemid=102613&lang=es-ES&view=list&slug=invierte-inv-publica

Ministerio de Economía y Finanzas (2023). *El Ciclo De Inversión*.

https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100282&lang=es-ES&view=article&id=5520



- Ortegón, E. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile. CEPAL.
- Padilla, M. R. (2020). Los proyectos comunitarios, una visión de desarrollo desde el escenario turístico rural. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 14-19.
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1551/1560> [Links]
- Project Management Institute [PMI]. (2021). *La guía de los fundamentos para la dirección de Proyecto*. Guía del PMBOK (7 ed.). Newtown Square. <https://n9.cl/lq4wv> [Links]
- Rogers, P. (2014). *La teoría del cambio*. Centro de Investigaciones Innocenti de UNICEF, Florencia Italia.
- Rojo, M., Padilla, A., y Riojas, R. (2019). La innovación y su importancia. *Revista Científica UISRAEL*, 6(1), 9–22.
<https://doi.org/10.35290/rcui.v6n1.2019.67>
https://www.researchgate.net/publication/372306453_GESTION_DE_PROYECTOS_E_INNOVACION
- Samuelson, Paul y William Nordhaus (1998). *Economics*. decimasexta edición, EUA: McGraw-Hill.
- Terrazas, R. (2019). Modelo conceptual para la gestión de proyectos perspectivas. *Perspectivas Universidad Católica Boliviana San Pablo*, 22-69.
- Thornton, P.K., T. Schuetz, W. Förch, L. Cramer, D. Abreu, S. Vermeulen, and B.M. Campbell. 2017. Responding to global change: A theory of change approach to making agricultural research for development outcome-based. *Agricultural Systems* 152: 145–153.
- UNICEF (2013). *Guía para la aplicación del monitoreo de resultados para la equidad - Unete por la Niñez*. Lima – Perú.

