

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.3481](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3481)

## Estudio de la gobernanza de proyectos en una institución financiera pública, Lima 2022

Ennio Palomino Salazar

[palominosal@ucvvirtual.edu.pe](mailto:palominosal@ucvvirtual.edu.pe)

<https://orcid.org/0000-0002-4451-3073>

Universidad César Vallejo

Lima -Perú

### RESUMEN

La investigación tiene como objetivo comprender la gobernanza de los proyectos en una empresa estatal bancaria mediante un análisis utilizándose la interpretación paradigmática de enfoque cualitativo implicándose que el trabajo es de tipo básico descriptivo con diseño Hermenéutico y Fenomenológico; se aplicaron a los participantes funcionarios institucionales la técnica de la entrevista en profundidad sostenida a una guía de entrevista, respetándose los criterios de validez, la confiabilidad, credibilidad, transferibilidad y confirmabilidad. Los datos obtenidos han sido procesados a través del Atlas.ti clasificándose los resultados de acuerdo a las subcategorías segmentando las inferencias para la codificación y construcción teórica. Como producto final se concluyó que la gobernanza de la gestión de proyectos en una institución pública financiera de Lima se fundamenta en sus normas internas las cuales no son de total dominio del personal institucional por lo que se recomienda capacitaciones continuas acerca de la puesta en práctica del desarrollo de los entregables periódicos y de las nuevas metodologías ágiles que paulatinamente se atreven a implementar como una evolución de la gestión de cara a la mejora de proyectos que favorece a los usuarios de la institución financiera.

*Palabras clave:* gestión de proyectos; normativas; metodologías ágiles.

Correspondencia: [palominosal@ucvvirtual.edu.pe](mailto:palominosal@ucvvirtual.edu.pe)

Artículo recibido 15 octubre 2022 Aceptado para publicación: 15 noviembre 2022

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, publicados en este sitio están disponibles bajo

Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

Cómo citar: Palomino Salazar, E. (2022). Estudio de la gobernanza de proyectos en una institución financiera pública, Lima 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 172-186. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.3481](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3481)

## Study of project governance in a public financial institution, Lima 2022

### **ABSTRACT**

The research aims to understand the governance of projects in a state banking company through an analysis using the paradigmatic interpretation of a qualitative approach, implying that the work is of a basic descriptive type with a Hermeneutic and Phenomenological design; The technique of the in-depth interview supported by an interview guide was applied to the institutional officials, respecting the criteria of validity, reliability, credibility, transferability and confirmability. The data obtained have been processed through Atlas.ti, classifying the results according to subcategories, segmenting the inferences for coding and theoretical construction. As a final product, it was concluded that the governance of project management in a public financial institution in Lima is based on its internal regulations, which are not fully mastered by institutional personnel, so continuous training is recommended about the implementation of the system. development of periodic deliverables and new agile methodologies that they gradually dare to implement as an evolution of management with a view to improving projects that favors the users of the financial institution.

*Keywords: project management; regulations; agile methodologies*

## INTRODUCCIÓN

Los principales organismos dedicados a la gestión de proyectos tales como el Project Management Institute (PMI) indican las desventajas que tuvieron las empresas que carecieron de una gerencia de proyectos (Project Management Office, PMO), la inexistencia de estas gerencias se vieron resaltados en un informe global de investigación de la consultora Gartner (2016) en el que tuvieron como resultado que solamente el 20% de los proyectos de las organizaciones culminaron con éxito sus proyectos institucionales, siendo este resultado complementado con el estudio global realizado por el Project Management Institute en el que solo el 70% de las grandes organizaciones del continente americano han implementado una gerencia de proyectos (PMO) y para el Perú solo el 65% de las organizaciones empresariales mostraron un buen resultado. Asimismo, The Standish Group (2020) en su informe anual sobre la gestión de proyectos en el mundo reportó que los mejores gerentes de proyectos han alcanzado solo una tasa de éxito de 23%, y una tasa de fracaso del 19%. En la situación de la empresa estatal bancaria durante el periodo 2018 - 2021 obtuvieron en promedio un 75% de las metas trazadas por consiguiente se reformularon los presupuestos y recursos para poder completar la meta estipulada en el plan operativo, causando que la organización consuma más recursos que no estaban presupuestados, la organización no cuenta formalmente dentro del organigrama con una Oficina de Proyectos.

El trabajo de investigación responde a la pregunta general: ¿Cómo es la gobernanza de proyectos en una empresa pública financiera?, y a las preguntas específicas: ¿Cómo son los principios en la Dirección de Proyectos en una empresa pública financiera? ¿Cómo son los Dominios de Desempeño en gestión de proyectos de los funcionarios de la empresa financiera? ¿Cómo se desarrolla la Adaptación de los enfoques para gestionar proyectos en una empresa pública financiera?

Se tiene como justificación epistemológica el uso del paradigma hermenéutico en cuanto a la justificación teórica respondió la necesidad de la empresa pública financiera en desarrollar una cultura de proyectos, como justificación práctica la aplicabilidad de capacitaciones permanentes a los funcionarios, en lo concerniente a la justificación metodológica dar a conocer la efectividad del enfoque cualitativo para el análisis de la gobernanza de gestión de proyectos en las instituciones empresariales estatales. El trabajo de investigación tiene como objetivo principal comprender la gobernanza de la

gestión de proyectos en una institución pública financiera y como objetivos específicos Comprender la situación de los principios en la Dirección de Proyectos en una en una institución pública financiera peruana; comprender la situación de los Dominios de Desempeño en la gestión de proyectos en una institución pública financiera y finalmente comprender la situación de los procesos de Adaptación de los enfoques para gestionar proyectos en una institución pública financiera.

En relación a la gestión de proyectos Flores (2021) reportó que la gestión de los proyectos impactó significativamente en la competitividad de las empresas, De La Cruz (2020) manifestó la influencia de la gestión de proyectos en la calidad de los servicios de una entidad, por su parte por Cuba (2019) reportó la importancia del capital humano en el conocimiento de los proyectos; por otra parte Paredes (2019) propone usar metodologías del Project Management Body of Knowledge (PMBOK) en las fases iniciales de planificación y supervisión y las metodologías ágiles Scrum para la etapa de desarrollo y en el control el uso del instrumento Kanban. En cambio Padilla et al. (2021) manifestó que la gestión de proyectos es exitosa si se controla los factores de éxito, mediante el seguimiento de las actividades clave llevadas a cabo por líderes organizacionales que empleen el liderazgo transformacional.

Por otro lado Ershadi et al. (2021) reportaron que la gestión de proyectos en las entidades públicas y privadas difieren en el tipo de Project Management Office (PMO) Asimismo, Li (2021) reportó que la Oficina de Proyectos (PMO) desempeña un rol insuperable en el alineamiento de esfuerzos y recursos para el logro de los objetivos estratégicos relacionado con las conclusiones de Boomer (2021) los gerentes de proyectos desempeñan un papel principal en la planificación, ejecución, control y finalización de proyectos administrando el alcance, los recursos, el presupuesto. Por otro lado Mikkelsen et al. (2020) en sus investigaciones hallaron que la falta de sentido común en la gestión de los proyectos hace que todas las etapas sean consideradas como complejas por el equipo de proyecto cuando solo es algo complicado debido a la falta de capacitación del personal y a un buen liderazgo del director de proyectos que no está direccionado adecuadamente los cambios requeridos.

Se tomó en cuenta la teoría de la Administración Científica de Taylor (1911), que usualmente se puede asumir en las PMO de nivel básica, y la teoría Neoclásica de la Administración de Drucker (2000) que se asocia más a la PMO de nivel asesora. La Teoría

de las Restricciones de Goldratt (1999) cuya filosofía teórica fundamenta el uso efectivo de las ciencias puras para gestionar los procesos de trabajo mediante el factor humano. Esta teoría fundamenta las soluciones que presenta la gestión de proyectos al mejorar los procesos de ejecución en la ejecución de las acciones propias de los proyectos reduciendo los tiempos, realizando un buen uso del recurso humano y de los presupuestos de la organización. La teoría de las Relaciones Humanas de Mayo (2018) que destaca el empoderamiento del teniendo confianza y buenas relaciones mejorando el clima laboral aumentando la eficiencia de la organización

La administración Chiavenato (2004), comprende funciones de planeación, orden, direccionamiento y supervisión de las capacidades estas actividades coinciden con las etapas de la dirección de proyectos del Cuerpo de Conocimientos de la Administración de Proyectos (2021) como son: el iniciado, lo planificado, lo ejecutado, lo evaluado y finalmente lo monitoreado juntamente con el cierre del proyecto. La Teoría del Valor de Ricardo (2009) explica que los esfuerzos en el uso de recursos se adaptan a las necesidades o requerimientos según los objetivos, y en la gestión de proyectos los recursos se adaptan a cada proyecto.

Para el PMI (2021) los proyectos es un conjunto de actividades limitadas a un tiempo impuesto por los interesados para entregar un producto o servicio el cual es único para el proyecto. Según Baca (2013) es la respuesta ante un problema en forma razonada mediante un plan reconociendo las limitaciones de los recursos asignados para conseguir su éxito en su término. Por consiguiente, implica un orden para realizar las actividades mediante una planificación estratégica sumando los esfuerzos del personal en una buena gestión garantizar el éxito en los propósitos de la organización.

Normas Internas de la Organización se tiene la Directiva Gestión del Portafolio de Proyectos (2021) la cual establece el marco de gobierno para los proyectos permitiéndose así el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad financiera promoviendo y fortalecimiento de la innovación y la transformación digital teniendo alcance está norma a todas las unidades orgánicas y funcionarios de la entidad financiera. Los procesos metodológicos en la dirección de proyectos corresponden a las sistematizaciones de principios administrativos, técnicas de optimización de recursos y medidas adecuados recomendados por la experiencia de la comunidad en la materia de gobernanza de proyectos. Los enfoques metodológicos Scrum de acuerdo con Schwaber,

(2004) están comprendidos por “sprints” breves que sumados y agrupados integran el ciclo iterativo de los proyectos. Las iteraciones por su brevedad deben durar entre una o dos semanas llevadas a cabo por el equipo de proyectos conformados por máximo diez profesionales. Este enfoque es diferente al modelo de cascada, la cual se distinguen por realizar trabajos particulares separados e interrelacionados estructuralmente. Para mejor entender ScrumStudy (2017), indica que el enfoque basado en la metodología Scrum es peculiar principalmente por el requerimiento de la participación del Scrum Master quien se responsabiliza de realizar las sesiones de trabajos, conducirlas, asimismo los sprints y los análisis retrospectivos de sprints. En las reuniones se pretenden afianzar en los equipos de trabajo la necesidad de concretar los tiempos y recursos asignados en el proyecto.

En lo concerniente a la guía en la dirección de proyectos del PMI (2017) consiste a la metodología más común para las empresas tradicionales siendo implementadas para la gestión asimilando las mejores prácticas recomendadas por el PMI. Para el PMI la gobernanza de proyectos consta de cinco etapas que van a colaborar en la administración de los proyectos para el logro de los objetivos estratégico. Las etapas son: inicio de actividades con la formulación del proyecto, planificación de las tareas con tiempo y presupuesto, despliegue de actividades con la puesta en práctica del desarrollo de las tareas, seguimiento y control de los avances alcanzados y fin o cierre de las actividades. La Guía del PMBOK es una buena forma de gestionar los proyectos empresariales, aunque no es la más detallada como se mencionó con anterioridad, la guía como herramienta de consulta en la gestión de proyectos es usado por grupos de trabajo pequeños en proyectos estándar. La Guía del PMBOK es una herramienta adecuada para ser usada por equipos pequeños que gestionan proyectos estándar. Sin embargo, para grupos de trabajo grandes con proyectos complicados se sugiere combinarlo con otras metodologías como CPM.

## **METODOLOGÍA**

El trabajo de investigación fue de tipo básico la cual según Baena (2014), son dedicadas exclusivamente a la búsqueda de conocimiento. El diseño de la investigación es hermenéutico y de acuerdo a Bravo (2018) implica comprender un texto con una actitud altamente receptiva, y además, se consideró la aplicación del diseño fenomenológico el cual estipula la importancia de las experiencias personales subjetivas de los participantes

según Hernández (2006) la fenomenología se sostiene en entender los fenómenos desde la opinión de cada participante y desde su perspectiva particular y colectiva analizando sus respuestas y buscando significados en las entrevistas y en las realidades cotidianas y significativas del participante.

Se partió de la categoría Gestión de proyectos que según Artigas et al. (2019) es la administración de proyectos que se está generalizando en todas las empresas y que es la utilización de los saberes, procedimientos, metodologías, herramientas para la planificación y acciones a desarrollar con la finalidad de concretar una idea o solución del plan operativo organizacional. Asimismo se definieron las subcategorías: Principios de la dirección de proyectos que de acuerdo a Marion (2019) son las pautas básicas para la estrategia y toma de decisiones y que han sido formulados para orientar la conducta profesional de los especialistas en gobernanza de proyectos. De acuerdo con el Project Management Institute (2021) son 12 principios que están alineados al reglamento ético y de buena conducta profesional del PMI, las cuáles va desde la responsabilidad, creación de un buen entorno de trabajo, enfocado en el valor hasta la adaptabilidad al cambio para alcanzar lo previsto. La Subcategoría Dominios de desempeño en la gestión de proyectos que Según Hermarij (2017) es la colección de tareas relacionadas entre sí para alcanzar las metas trazadas por las organizaciones. Las áreas de importancia interrelacionadas, interactivas e interdependientes comprenden los dominios de desempeño y trabajan armoniosamente para conseguir los resultados deseados del proyecto. Y finalmente la subcategoría Adaptación de los enfoques para gestionar proyectos que Según Wysocki (2019) La adaptación es la adecuación intencionada del estilo de dirección de proyectos requerido según la problemática o desafío que tenga el proyecto adecuándose también el enfoque que vendría hacer la forma en que se aborda el proyecto,

La investigación se realizó en una empresa estatal financiera cuya base de operaciones se encuentra en Lima e integra el holding de empresas del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE). Siendo los participantes aquellos funcionarios involucrados con la gestión de proyectos a quienes se les aplicó la entrevista a profundidad. En cuanto al análisis y registro de documentos se aplicaron los instrumentos de la lista de cotejo y guía de observación. En relación con la entrevista, se agendó una reunión con cada uno de los participantes, en la que se le explicó

sucintamente el propósito de la investigación. Seguidamente se realizó la transcripción de las respuestas y posteriormente se realizó el análisis y la categorización respectiva de la información obtenida. El análisis documental consistió en revisar la información de las normativas y directivas en gestión de proyectos en la entidad. La observación se realizó con los avances de los proyectos. Finalmente, se desarrolló la interpretación de los datos y la construcción teórica de los resultados y conclusiones.

Los datos fueron archivados y recopilados en el software Atlas.ti® versión 22, de igual modo se realizó un análisis e inspección del material normativo o bibliográfica de la entidad objeto de estudio para objetivar las teorías recabadas durante la coyuntura problemática y de igual manera definir los objetivos del trabajo a realizar. El software de apoyo confirió datos ordenados y códigos descriptores, lo que fomentó la elaboración de la categoría y subcategorías, se obtuvieron redes o conexiones semánticas los que se aclararon con la triangulación final de la información recabada.

El punto principal como criterio ético fue la obtención de los datos por medio del consentimiento informado en el registro o grabación de las entrevistas, asimismo se notificó a los participantes que los datos fueron protegidos con el carácter de confidencial, utilizándose solo para la investigación científica, finalmente se reafirmó el punto de vista ético en la recolección de datos en el que imperó el respeto, la autonomía, beneficencia, no maleficencia y la justicia. (Ferro et al., 2009).

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados respondieron al objetivo general: Analizar y comprender la situación de la gestión de proyectos en una empresa pública del sistema financiero, Lima 2022.

**Tabla 1**

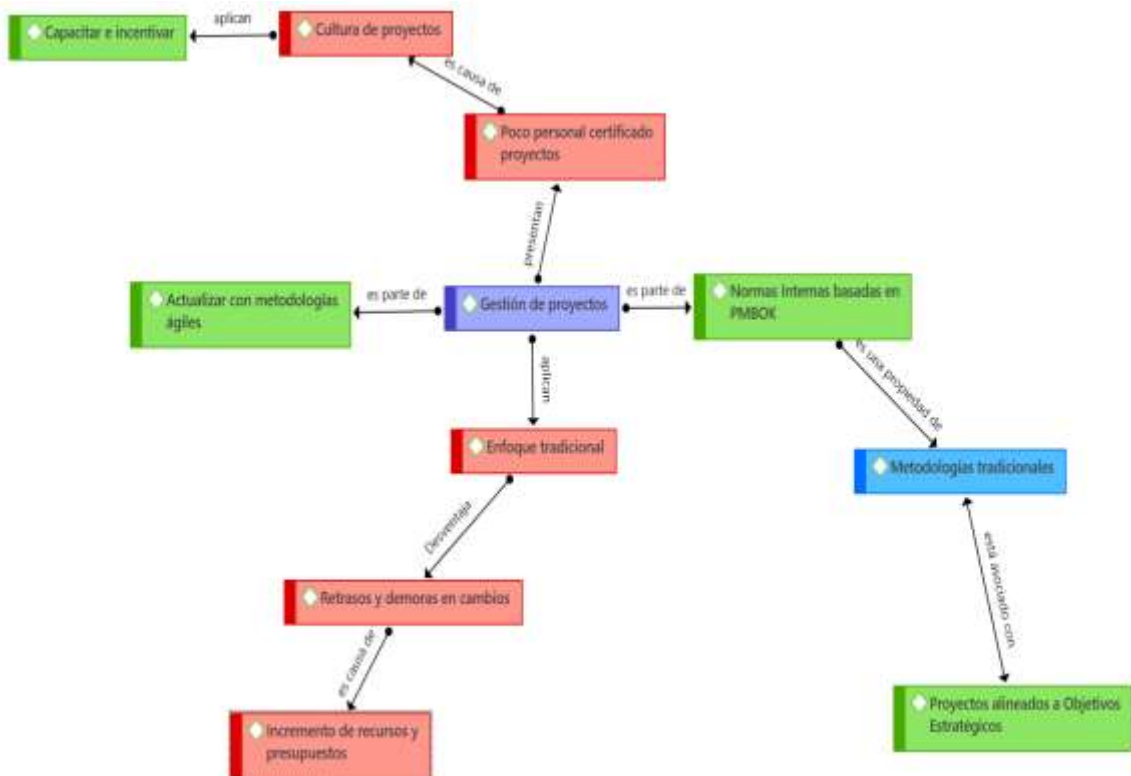
*Matriz de categorización apriorística*

Categorías	Subcategorías
Gestión de proyectos	Principios en la Dirección de Proyectos.
	Dominios de Desempeño en la gestión de proyectos.
	Adaptación de los enfoques para gestionar proyectos.



Figura 1

Categoría: Gestión de proyectos - Entrevistas



En cuanto a la subcategoría: Principios de la dirección de proyectos Los funcionarios manifestaron que en cuanto a los principios de la administración de proyectos, trabajo colaborativo y liderazgo estos se realizaron tomando en cuenta lo señalado en las normas internas Directiva Gestión del Portafolio de Proyectos (2021) los equipos están integrados por un líder de proyectos quien debe conducirse de acuerdo a los valores organizacionales los que coincidieron desde la perspectiva normativa con el cuerpo de conocimientos de la gestión de proyectos del PMI (2017). Asimismo, coincidieron con el estudio de Padilla et al. (2021) quien reportó que una gestión de proyectos óptima verifica los factores de éxito, mediante el seguimiento de las actividades clave llevadas a cabo por los líderes de los equipos de los proyectos. Estos resultados fueron congruentes con la teoría de las relaciones humanas de Mayo (2018) quien expone que los trabajadores son empoderados al formar grupos de trabajo y más aún al integrar equipos mediante la delegación y en el caso de la aplicación de marcos de trabajos ágiles se observa coincidencia con la autonomía de los equipos reforzándose las buenas relaciones humanas y un buen clima laboral.

En relación a los principios del eficaz compromiso de los interesados de se obtuvo como resultado que se efectuó lo señalado por las normas internas Directiva Gestión del Portafolio de Proyectos (2021) sobre gestión de proyectos de la entidad que indicaron la identificación y el análisis de la mejor estrategia para lograr el compromiso de los grupos de interés con la comunicación de los avances y los beneficios que obtendrán de apoyar y despejar los obstáculos para el cierre del proyecto, se observó la fundamentación con las teorías de las relaciones humanas de Mayo (2018) debido a que se buscaron comunicaciones efectivas con los grupos de interés, se resaltaron las coincidencias de intereses al fortalecer las buenas relaciones con los diversos colectivos.

Los resultados permitieron entender el estudio de Ershadi et al. (2021) quienes reportaron que los avances de los proyectos con valor y la interacción con otros sistemas dentro y fuera de la organización fue posible administrarlo adecuadamente mediante las oficinas en dirección de proyectos minimizando en cierta forma las complejidades de diversos enfoques cuando se aplicaron los enfoques metodológicos en proyectos. Los resultados reivindicaron la teoría de las Restricciones de Goldratt (1999) quien expuso el uso adecuado de los conocimientos en la gestión de los trabajos considerando el factor humano como el eje central quien busco la eficiencia de los recursos en un entorno cada vez restringido por la escasez de recursos adaptándose a las restricciones, tolerando la escasez y promoviendo la inventiva al dar soluciones reales en un sistema complejo el cual siempre busco maximizar resultados.

En relación a la subcategoría: Dominios de desempeño de proyectos fueron realizados de acuerdo a lo consignado por las normas internas Directiva Gestión del Portafolio de Proyectos (2021) de la entidad para priorizar los grupos de interés una vez identificados y establecer la mejor estrategia para lograr que apoyen al logro de los objetivos del proyecto sin embargo es una actividad que demanda tiempo por lo que se propone crear una Gerencia de proyectos que es congruente con los señalado en el estudio de Paredes (2019) quien en su investigación reportó que las diversas problemáticas en la administración de proyectos son resueltas con la formalización de una gerencia de proyectos quien se responsabiliza de aplicar la metodología ágil y/o tradicional acompañado de las diversas técnicas y conocimientos con el personal especializado, lo que se refrenda con la teoría del valor de Ricardo (2009) quien expresó que los recursos

hay que adaptarlos a los requerimientos según los objetivos del proyecto y tiene como fundamentación teórica lo señalado en el PMBOK (2017).

En relación a los dominios de desempeño del equipo se tiene un liderazgo que fue establecido en forma jerárquica por la norma interna Directiva Gestión del Portafolio de Proyectos (2021), quienes compartieron las buenas prácticas de la organización con el objetivo de crear equipos de alto rendimiento aunque la deficiencia de la mayoría de funcionarios es en el componente de conocimiento sobre gestión de proyectos que se espera mitigar mediante las capacitaciones sobre dominios de desarrollo y ciclo de vida del proyecto el cual para la institución es de enfoque tradicional Asimismo. El dominio de desempeño de planificación los resultados se evidenciaron con la utilización de los entregables, cronogramas de actividades y presupuesto el cual es rígido y determinado por las normas internas de la organización Directiva Gestión del Portafolio de Proyectos (2021).

En relación a los equipos de proyectos al manejo de la incertidumbre la medición del valor y las lecciones aprendidas que interactúan con los dominios de desempeño, los resultados mostraron que los equipos tienen claramente sus funciones el valor se mide mediante indicadores de desempeño y que al cierre del proyecto se tiene estipulado el reporte de lecciones aprendidas sin embargo no se cumple a cabalidad por las recargas laborales de los integrantes de los equipos de proyectos quienes no están a exclusividad en el desarrollo de los proyectos y los formatos de mandan tiempo los cuales deberían ser simplificados se recomendó la actualización de las normas Directiva Gestión del Portafolio de Proyectos (2021) de acuerdo con la teoría de las restricciones de Goldratt (1999) con el uso eficiente de recursos y los tiempos de los funcionarios lo cual fue congruente con el estudio de Paredes (2019) quien reportó que la inexistencia de una manera formal de dirigir los proyectos menoscaba los resultados por lo que la implementación de una gerencia de proyectos quien disemine una cultura de proyectos con las capacitaciones y el ejercicio de los principios de proyectos y los dominios de desempeño de los conocimientos de proyectos a toda la organización.

En relación a la subcategoría Adaptación de los enfoques de proyectos los participantes mostraron que los proyectos en la entidad financiera del sector público se ejecutaron teniéndose en cuenta la Directiva Gestión del Portafolio de Proyectos (2021) sobre gestión de proyectos la cual está centrada principalmente en las metodologías

tradicionales, en cascada o predictiva que de acuerdo a las teorías del PMI (2017) las fases del proyecto fueron realizadas en secuencias desde el inicio hasta el cierre del proyecto donde el alcance es fijo y lo que es susceptible de ser modificado son el tiempo y el presupuesto. Por lo tanto normativamente el equipo de proyecto no está facultado para adaptar según la complejidad de los proyectos la metodología adecuada para el realización de la fase o fases del ciclo de vida el proyecto, sí se tiene los conceptos de formas metodológicas de desarrollo de proyectos pero no está definido el uso de las metodologías ágiles ni las híbridas como lo expuso Zasa et al. (2021) al exponer que la introducción de metodologías flexibles en la gestión de proyectos permitió tener alternativas óptimas para alcanzar las metas de los proyectos los cuáles están alineados a los objetivos estratégicos de la institución y que conjuntamente con la aplicación de las metodologías tradicionales, que en las situaciones necesarias fueron trabajadas como proyectos simples que no estuvieron afectados por la ambigüedad, permitiendo aprovechar las mejores prácticas para el incremento del valor en la empresa

## **CONCLUSIONES**

Primera. La gestión de proyectos en la entidad financiera del sector público se realizó teniendo en cuenta las normativas internas como es la Directiva Gestión del Portafolio y Proyectos la que se centra específicamente hasta la actualidad en las metodologías tradicionales, las que al ser rígidas en su enfoque, al afrontar los cambios provenientes del entorno externo o interno ocasionaron que los equipos de proyectos no puedan usar eficientemente los principales recursos tiempo, materiales y presupuesto, asimismo se encontró un desconocimiento de las normas actuales y una necesidad de actualizarlas por los enfoques novedosos de metodologías ágiles.

Segunda. Los equipos de proyectos no tienen conocimiento de las actualizaciones de las normas de gestión de proyectos y no implementan todas las instrucciones de la directiva debido a la carga laboral propia de su unidad orgánica al no ser personal exclusivo para el desarrollo de los proyectos presentando entregables incompletos con una calidad inapropiada no se están realizando capacitaciones periódicas del uso de las normas internas y de los conocimientos enmarcados en los principios de los proyectos estipulados en el PMBOK séptima.

Tercera. Los integrantes de los equipos de proyectos tienen claro sus roles y responsabilidades que están enmarcados en las normas internas de los proyectos y el

trabajo es colaborativo al compartir las lecciones aprendidas como entregable final al cierre del proyecto. Los equipos no tuvieron posibilidad de elegir la metodología de proyectos ágiles en razón a que la norma especifica las metodologías tradicionales por lo que todos los principios como la adaptabilidad y capacidad de responder al cambio y la gestión de la complejidad es difícil de aplicarla por las restricciones metodológicas normativas de la entidad pública.

Cuarta. La cultura de la gestión de proyectos aún está en desarrollo son muy pocos los funcionarios que están certificados en gestión de proyectos o que tengan experiencia en gestión de proyectos lo que se refleja en el desconocimiento de las norma internas al presentar entregables con poco valor y avance lo que también se visibiliza con las solicitudes de cambios constantes y los pedidos de simplificación de los procesos por la sobrecarga laboral requiriéndose capacitaciones en la elaboración de entregables o indicadores.

#### LISTA DE REFERENCIAS

- Artigas, J., Fernández, M., Pestana, Y., Valdés, M., Ayllón, D., Ortiz, M. & García D. (2019). Herramienta para la Gestión de Proyectos: OpenPPM. Serie Científica de La Universidad de Las Ciencias Informáticas, 10(8). <https://publicaciones.uci.cu/index.php/serie/article/view/145>
- Baca, G. (2013). Evaluación de Proyectos. McGraw-Hill Interamericana de España S.L. ISBN-13:978-6071509222
- Baena, G. (2014). Metodología de la investigación. Grupo Editorial Patria.
- Boomer, L. (2021). Project management: Building your team. Accounting Today, 35(8), 28. <https://bit.ly/3oOPmgZ>
- Bravo, V. (2018). H.G. Gadamer: La hermenéutica y los procesos de comprensión. Utopía y Praxis Latinoamericana, 23(3), 188-193. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2427557>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del Talento Humano en las Organizaciones. McGraw-Hill Interamericana de España S.L. ISBN 978-1456272098
- Cuba, C. (2019). Influencia de una PMO para la gestión de proyectos de sistemas de información en una empresa de telecomunicaciones en el Perú. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Federico Villarreal] Repositorio Alicia Concytec. <https://bit.ly/3r893TZ>

- Drucker, P.F. (2000). Peter Drucker on Management Essentials. Drucker Library
- Ershadi, M., Jefferies, M., Davis, P. & Mojtahedi, M. (2021). Comparative Analysis of PMO Functions between the Public and Private Sectors: Survey of High-Performing Construction Organizations. *Journal of Construction Engineering and Management*, 147(11), 04021151 <https://bit.ly/3kUaD7J>
- Ershadi, M., Jefferies, M., Davis, P.R. & Mojtahedi, M. (2021). The contribution of project management offices to addressing complexities in principal construction contracting. *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. ahead-of-print No. antes de imprimir. <https://doi.org/10.1108/ECAM-04-2020-0244>
- Ferro, M., Molina, L., & Rodríguez, A. (2009). La bioética y sus principios. *Acta Odontológica Venezolana*, 47(2), 481-487. <https://bit.ly/3FFQk5U>
- Flores, L. A. (2021). Impacto de la Gestión de Portafolio de Proyectos en el rendimiento de pequeñas empresas de desarrollo de software [Tesis de doctorado, Pontificia Universidad Católica del Perú] Repositorio Alicia Concytec. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/18675>
- Gartner. (2016). Empresa Consultora e Investigación de las Tecnologías. *Reporte Anual 2016* [https://www.gartner.com/imagesrv/pdf/Gartner\\_2016\\_annual\\_report.pdf](https://www.gartner.com/imagesrv/pdf/Gartner_2016_annual_report.pdf)
- Goldratt, E. M. (1999). *Theory of Constraints*. North River Press. ISBN 978-0884271666
- Hermarij J. (2017) *Better Practices of Project Management Based on IPMA competences*. Van Haren Publishing. [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net)
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill
- Li, B. (Agosto, 2021). The researches on multi-project management of company H based on PMO [Sesión de conferencia]. 9th International Symposium on Project Management, ISPM 2021. Beijin, China, ISBN 978-192171277-7 <https://bit.ly/30PYFVQ>
- Marion, J. W. (2019). *Project Management : A Common-Sense Guide to the PMBOK Program, Part Two—Plan and Execution*. Momentum Press. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=1918052&lang=es&site=ehost-live>

- Mayo, E. (2018). *The Social Problems of an Industrial Civilization (Classic Reprint)*. Forgotten Books. ISBN-13:978-0331090369
- Mikkelsen, M. F., Marnewick, C., & Klein, L. (2020). On Stupidity in Project Management: A Critical Reflection of Pm in a Vuca World. *Journal of Modern Project Management*, 08(2), 146–159.
- Padilla, W., Pino, R., & Amaya, A. A. (2021). Factores que impactan en los criterios de éxito de los proyectos en Perú y Ecuador: el rol moderador de las competencias del director de proyecto. *Información Tecnológica*, 32(4), 133–146. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642021000400133>
- Paredes, F. (2019). *Modelo de gestión de proyectos utilizando metodología ÁGIL y PMBOK para el desarrollo e implementación de un sistema informático integrado en una universidad privada de Arequipa*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa] Repositorio Alicia Concytec. <http://hdl.handle.net/20.500.12773/12172>
- Project Management Institute PMI (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management*. Project Management Institute. ISBN 978-1628256642
- Ricardo, D. (2009). *Estructuras del valor, trabajo y salarios: breve reseña de las teorías sobre salarios más importantes*. Universidad de Panama
- Schwaber, K (2004). *Agile Project Management with Scrum (Developer Best Practices)* Microsoft Press
- ScrumStudy (2017) *A Guide to the Scrum Body of Knowledge (SBOK™Guide) – 3rd Edition* SCRUMStudy Press ISBN: 978-0-9899252-0-4
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers. ISBN 978-0486299884
- The Standish Group (2020). *The Chaos 2020 Report: Beyond Infinity*. <https://bit.ly/3F0DGPh>
- Wysocki, R. (2019). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Hybrid*. Jhon Wiley and Sons Inc. [www.wiley.com](http://www.wiley.com)
- Zasa, F., Patrucco, A., & Pellizzoni, E. (2021). Managing the Hybrid Organization: How Can Agile and Traditional Project Management Coexist? *Research Technology Management*, 64(1), 54–63. <https://bit.ly/3HLfIOX>