

Capacidades gerenciales: Prácticas de gerencia pública aplicadas por los gerentes públicos asignados a las UGEL de Lima Metropolitana*

Managerial capabilities: public management practices applied by public managers assigned to the UGEL of Metropolitan Lima

Carlos Alberto Cárdenas Valdivia**

Nancy Ariela Cáceres Montánchez***

Resumen

Este artículo examina la investigación aplicada titulada “La gerencia de proyectos como herramienta gerencial y su incidencia en los resultados de las buenas prácticas de gestión presentadas por las UGEL de Lima Metropolitana en los años 2018-2019”. La investigación

* Este artículo se basa en la Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública del Instituto de Gobierno y Gestión Pública de la Universidad San Martín de Porres: “La gerencia de proyectos como herramienta gerencial y su incidencia en los resultados de las buenas prácticas de gestión presentadas por las UGEL de Lima Metropolitana en los años 2018-2019”; sustentada por los autores en 2022 y publicada en el repositorio institucional: <https://hdl.handle.net/20.500.12727/13207>

** Magíster en Gestión Pública por la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad San Martín de Porres, máster en Gestión Pública por la EUCIM Business School, especialista en Dirección Pública, Gestión del Talento Humano y Modernización del Estado. Ingeniero de Sistemas por la Universidad Católica de Santa María. Diplomaturas en Gestión del Talento Humano – ESAN, y Gestión de Proyectos en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Project Management Professional (PMP) por el Project Management Institute (PMI) y OMG Certified Expert in Business Process Management por el Object Management Group (OMG). Facilitador del Liderazgo, Trabajo en Equipo, Habilidades Gerenciales, Gerencia de Proyectos, Gestión por Procesos, Gestión del Cambio, Evaluación del Desempeño y Sistema de Recursos Humanos en el Estado. ORCID: 0009-0008-5736-627X. Correo ccardenas@servir.gob.pe

*** Magíster en Gestión Pública por la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad San Martín de Porres, máster en Gestión Pública por la EUCIM Business School. Psicóloga colegiada y certificada como coach ontológico y ejecutivo, egresada de la Maestría de Psicología con mención en Problemas de Aprendizaje de la Universidad Ricardo Palma, cuenta con diplomatura en Formación en Coaching Profesional otorgada por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Asimismo, ha participado en el programa de entrenamiento Conscious Business Coaching impartido por Fred Kofman. ORCID: 0009-0001-6881-2385. Correo ncaceres@servir.gob.pe

tiene como objetivo comprender las prácticas implementadas por los gerentes públicos asignados al Ministerio de Educación, quienes fueron galardonados en el Concurso de Buenas Prácticas de Gestión 2018 y 2019, organizado por SERVIR.

Las variables de la investigación incluyen las buenas prácticas de gestión presentadas por los gerentes públicos en el mencionado concurso y la gerencia de proyectos. La metodología empleada se basa en la sistematización de experiencias, que ha permitido reconstruir y analizar las acciones realizadas por los gerentes públicos con un enfoque central en la gerencia de proyectos.

Como resultado, la investigación identifica una incidencia positiva de la gerencia de proyectos en las acciones de los gerentes públicos en las buenas prácticas presentadas en el Concurso de SERVIR. Además, ofrece una propuesta de valor basada en las acciones realizadas, agrupadas en ocho áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos.

Palabras clave: directivos públicos, capacidades gerenciales, buenas prácticas de gerencia pública, gerencia de proyectos, sistematización de experiencias

Abstract

This article examines the applied research titled Project Management as a Managerial Tool and its Impact on the Results of Best Management Practices Presented by UGEL in Metropolitan Lima during 2018-2019. The research aims to understand the practices implemented by public managers assigned to the Ministry of Education, who were awarded in the 2018 and 2019 Best Management Practices Competition organized by SERVIR.

The research variables include the best management practices presented by public managers in the aforementioned competition and project management. The methodology employed is based on experience systematization, allowing for the reconstruction and analysis of actions taken by public managers, with a central focus on project management.

As a result, the research identifies a positive impact of project management on the actions of public managers in the best practices presented in the SERVIR Competition. Furthermore, it provides a value-added proposal based on the actions undertaken, grouped into eight project management knowledge areas.

Keywords: public managers, management capabilities, best practices in public management, project management, systematization of experiences

Introducción

¿Cuáles son las prácticas de gestión pública que pueden servir como referencia para implementar políticas públicas con mayor probabilidad de éxito en la mejora de las condiciones de vida de los ciudadanos? Esta pregunta ha sido objeto de múltiples investigaciones, dada la importancia de optimizar el desempeño de los profesionales responsables del diseño e implementación de políticas públicas. Estos profesionales, que ocupan los niveles organizacionales más altos de las instituciones públicas, serán referidos en adelante como directivos públicos.

En cuanto a la relevancia de los directivos públicos, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) destaca que el segmento directivo tiene una importancia estratégica para fortalecer las capacidades estatales (Cortázar et al., 2014). La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) ofrece lecciones prácticas y conocimientos sobre normativas basadas en desempeño, derivados de experiencias de segmentos directivos, con el objetivo de servir de guía en países que inician un proceso de profesionalización directiva (Gerson, 2020).

Asimismo, en otra publicación, la OCDE identifica competencias de liderazgo aplicables en diversos contextos, tales como el liderazgo basado en el valor público, la apertura y la inclusión (Ketelaar et al., 2007). Por otro lado, el Portal de Publicaciones Digitales del INAP publicó los resultados de una investigación orientada a desarrollar una “gramática gerencial”, es decir, las características comunes de una gestión directiva efectiva, como trabajar con puertas abiertas, realizar actividades operativas, fortalecer los lazos de equipo y construir redes de apoyo para la gestión (Guimenez, 2020).

Este artículo examina las variables, la metodología, los resultados y la propuesta de valor de una investigación aplicada cuyo objetivo fue comprender las prácticas gerenciales implementadas por los gerentes públicos asignados a las UGEL de Lima Metropolitana para lograr resultados eficaces y eficientes en los proyectos de gestión presentados en el Concurso de Buenas Prácticas de SERVIR durante los años 2018 y 2019.

La investigación aborda en su marco teórico estudios previos orientados a: (i) comprender el rol del directivo público, (ii) establecer rutas de gestión aplicando el enfoque del PMBOK (cuerpo

de conocimiento de gestión de proyectos) en instituciones públicas y (iii) analizar los distintos enfoques para la gestión de proyectos. En cuanto a estos enfoques, la investigación respalda el uso del PMBOK debido a su carácter descriptivo, ya que organiza la gestión de proyectos en áreas de conocimiento con procesos que especifican entradas, salidas y herramientas a utilizar, sin requerir una secuencia estricta de pasos. Además, la investigación define el concepto de proyecto y proporciona una descripción del PMBOK que destaca las similitudes con los marcos normativos de la gestión pública del Estado peruano y los diccionarios de competencias emitidos por SERVIR: el Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil y el Diccionario de Competencias Genéricas del Directivo Público.

Para abordar el problema planteado, la investigación se propone como objetivo determinar el modo en que influye la gerencia de proyectos como herramienta de gestión en los resultados de las buenas prácticas implementadas en las UGEL de Lima Metropolitana durante 2018 y 2019.

Metodología de la investigación

En la investigación se han considerado dos variables: (i) las buenas prácticas de gestión presentadas por los gerentes públicos asignados a las UGEL de Lima Metropolitana durante 2018 y 2019 y (ii) la gerencia de proyectos.

i) Las buenas prácticas de gestión presentadas por los gerentes públicos asignados a las UGEL de Lima Metropolitana durante 2018 y 2019

El Cuerpo de Gerentes Públicos es una política de profesionalización del segmento directivo del Estado peruano. Nace con la creación del Decreto Legislativo 1024 en 2008, con la finalidad de formar un cuerpo gerencial al que se incorporan profesionales altamente capacitados, seleccionados mediante rigurosos procesos, en base a sus conocimientos, experiencia y competencias gerenciales: los gerentes públicos.

Es importante precisar la distinción entre directivo público y gerente público para mayor claridad. Los directivos públicos se encuentran en todas las instituciones del sector público a nivel nacional y en los tres niveles de gobierno, ocupando cargos de responsabilidad. En contraste, la denominación de gerente público está reservada para un grupo específico de profesionales seleccionados para ser asignados a entidades que los requieran. Estos gerentes públicos se distinguen por condiciones particulares en su incorporación, remuneración, evaluación y permanencia, establecidas en el Decreto Legislativo 1024.

Los gerentes públicos son gestionados por la Autoridad Nacional del Servicio Civil, SERVIR, ente rector de los recursos humanos del Estado peruano. SERVIR asigna gerentes públicos a entidades de gobierno nacional y subnacional que los soliciten.

Bajo ese ejercicio, a partir de 2012, SERVIR asigna equipos de gerentes públicos a puestos de apoyo y asesoramiento de las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) y la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana (DRELM) del Ministerio de Educación (MINEDU): gerente de Administración, gerente de Logística, gerente de Recursos Humanos, gerente de Gestión Institucional y gerente de Asesoría Jurídica.

Las siete UGEL de Lima Metropolitana (LM) son las encargadas de gestionar tanto administrativa como pedagógicamente los colegios de LM según la jurisdicción asignada, que en general, corresponde geográficamente a distritos colindantes. Asimismo, la DRELM es la encargada de adecuar territorialmente las políticas en materia de educación que dicta el MINEDU y coordinar su implementación con las UGEL. La DRELM también tiene a cargo la gestión administrativa y pedagógica de los institutos de estudio superior de LM.

Los gerentes públicos son asignados por un periodo de tres años. Sin embargo, hay causales que pueden conllevar la interrupción de su asignación antes del plazo establecido en el convenio, como la renuncia del gerente público, una calificación sujeta a observación en los resultados de su evaluación del desempeño o el mutuo acuerdo entre SERVIR y la entidad receptora previo acuerdo del gerente público. No obstante, en algunos casos, las entidades receptoras solicitan la renovación de la asignación, lo que extiende el periodo de gestión por tres años adicionales. Esta dinámica ha generado una variabilidad en el número de gerentes públicos asignados por SERVIR a las UGEL y DRELM del MINEDU; como resultado, la continuidad de este grupo de gerentes públicos es superior al promedio. Hasta 2020, el promedio de permanencia de los gerentes públicos en el MINEDU fue de 59 meses; en contraste, el promedio de permanencia total de gerentes públicos asignados a otras entidades es de 19 meses (Cárdenas y Tapia, 2022).

Como resultado de la asignación de gerentes públicos en puestos de apoyo y asesoramiento en las UGEL y DRELM, se han implementado mejoras tanto en la gestión interna como en la administración de los colegios e institutos superiores de LM. Estas mejoras han sido identificadas y, en algunos casos, reconocidas a través del Concurso de Buenas Prácticas de

Gestión organizado anualmente por SERVIR desde 2013. En las distintas ediciones del concurso, los gerentes públicos de las UGEL y DRELM han compartido sus experiencias de gestión, logrando en varios casos premios o menciones honrosas en sus respectivas categorías (ver Tabla 1). Esta participación, sostenida de manera ininterrumpida desde la edición 2015 del concurso, da muestra de la mejora constante de los procesos de apoyo y línea de las UGEL y DRELM. Incluso cabe mencionar que una de las buenas prácticas implementadas ha trascendido a nivel nacional. En 2021 se inició un proyecto para replicar la buena práctica titulada “Con mi docente presente” a las UGEL con mayor población de cuatro regiones: La Libertad, Cajamarca, Huánuco y Pasco. Esa experiencia ha sido expuesta en el artículo “Innovación y réplica de buenas prácticas en la gestión pública: caso MINEDU”, presentado al Congreso Latinoamericano de Desarrollo (CLAD) en el 2022, y ha servido de base para que SERVIR emita en 2024 la *Guía de réplica de buenas prácticas de gerentes públicos*. La buena práctica “Con mi docente presente” implementó la mejora continua y la aplicación de tecnologías de la información en el proceso de contratación docente con un enfoque pensado en el usuario (el docente), y como resultado acortó el tiempo requerido y el esfuerzo para contratar los docentes de las instituciones educativas antes del inicio del año escolar (ver Tabla 2).

La investigación en cuestión ha considerado cuatro buenas prácticas implementadas en las UGEL 03, UGEL 04, UGEL 06 y UGEL 07 (ver Tabla 2). Estas buenas prácticas han sido seleccionadas en base a un muestreo por conveniencia, considerando que hayan logrado el reconocimiento de ganadoras en los concursos; no hayan sido implementadas para dar respuesta a la pandemia del Covid-19 (estas se gestaron en un periodo atípico y, por ello, no pueden servir de referencia para una gestión típica del directivo público); y, debido a que el método de recojo y análisis de información utilizado fue la sistematización de experiencias, se seleccionaron prácticas recientes de los años 2018 y 2019. Se abordará la sistematización de experiencias más adelante.

Tabla 1
Buenas prácticas ganadoras y mención honrosa presentadas por gerentes públicos
asignados al Ministerio de Educación 2015-2020

Año	UGEL/ DRELM	Título de la buena práctica
2015	DRELM	Sistema de flujo del proceso de atención, monitoreo y evaluación de expedientes
2015	UGEL 05	Convenio interinstitucional UGEL 05 - PNP
2015	UGEL 04	Mejora de atención al ciudadano
2015	UGEL 07	Camino a la excelencia promoviendo el cambio en la UGEL 07.
2016	DRELM	Contratación Corporativa - “Contratación del Servicio de Vigilancia para 67 Instituciones Educativas de Jornada Escolar Completa”
2016	DRELM	Diseño e implementación de un Sistema de Monitoreo de Gestión Educativa Territorial
2016	UGEL 06	Mayor participación de proveedores en los procesos de selección convocados por la UGEL 06
2016	UGEL 01	Servicio de orientación y atención general y especializada al usuario - SOI UGEL 01.
2017	UGEL 01	Con mi profe el primer día de clase
2017	UGEL 01	Automatización del libro Caja Bancos para la gestión y administración de recursos propios de las instituciones educativas de la UGEL 01. “Fiscaliza Tu Cole”.
2018	UGEL 01	“Sistema de Información para la Ejecución y Monitoreo de Presupuesto - SIEMPRE”
2018	UGEL 07	Supervisión de la gestión de recursos propios
2018	UGEL 04	Con mi docente presente
2019	UGEL 03	Hacia el logro de la permanencia estudiantil en las IIEE mediante el uso de código QR
2019	UGEL 06	“ESCALARAP” – (Escalafón rápido) Eficiencia en el tiempo de emisión de informes escalafonarios en 30 minutos
2020	UGEL 06	Visación de certificados en tiempo real - VICERTIR
2020	UGEL 07	Distribución de materiales educativos
2020	UGEL 03	Curriculoquio: Sonqoykipi MS 365

Nota: Elaborado a partir de los resultados finales del Concurso Buenas prácticas de gestión, dirigido a gerentes públicos, 2015-2020 (SERVIR, s.f.)

Tabla 2

Buenas prácticas ganadoras de las UGEL de Lima Metropolitana en 2018-2019

Año	UGEL	Título de la buena práctica	Gerentes públicos	Resultados de las buenas prácticas de los gerentes públicos
2018	04	Con mi docente presente	Perinango Beltrán Martín – Gerente de Gestión Institucional García Murrieta Ricardo Olsen – Gerente de Administración Quispichuco Taico Jesús Adolfo – Gerente de Asesoría Jurídica	Indicador 1: # de plazas adjudicadas Antes: 821 plazas adjudicadas (mes de febrero) Después: 1903 plazas adjudicadas Indicador 2: Tiempo (días) de adjudicación Antes: 11 días Después: 7 días Indicador 3: # promedio de plazas adjudicadas por día Antes: 74 plazas adjudicadas Después: 212 plazas adjudicadas Indicador 4: Recursos presupuestales Antes: S/ 22 000.00 Después S/ 14 000.00 Indicador 5: # resoluciones de contrato Antes: 821 resoluciones Después: 1903 resoluciones Indicador 6: # de docentes para pago Antes: 821 docentes Después: 1903 docentes
2018	07	Supervisión de la Gestión de Recursos Propios	Osorio Ruiz Froilan Oswaldo – Gerente de Administración	Indicador 1: # de instituciones educativas a las que se les revisó Libro Caja y documentación sustentatoria Antes: 122 Libros Caja, solo se revisaron 69 en 2017 Después: 73 visitas de revisión, se revisaron 70 de febrero a marzo 2018 Indicador 2: # de instituciones educativas omisas en la presentación de Libro Caja Antes: Se cerró 2017 con 112 instituciones educativas omisas de 158 en periodo correspondiente IV trimestre 2017 Después: Hasta el momento existen 3 instituciones educativas omisas en su presentación de 73 visitas de revisión realizadas.

2019	03	Hacia el logro de la permanencia estudiantil en las IIEE mediante el uso de código QR	Luis Rafael Hoyle Ganoza – Gerente de Gestión Institucional Hugo Escobedo Yabar – Gerente de Recursos Humanos Giancarlo Calderón Zevallos – Gerente de Logística Luis Jesús Rodríguez Gómez – Gerente de Asesoría Jurídica	Indicador 1: % de asistencia de estudiantes Meta 2016: 89%. Logro 2016: 88% Meta 2017: 90%. Logro 2017: 88% Meta 2018: 90%. Logro 2018: 92% (con la buena práctica)
2019	06	“ESCALARAP” – (Escalafón rápido) Eficiencia en el tiempo de emisión de informes escalafonarios en 30 minutos	Cecilia Magaly Llanos Farias – Gerente de Recursos Humanos	Indicador 1: # minutos para la emisión de los informes escalafonarios Antes: 10 080.00 (equivalente a 7 días como mínimo) Después: 30 minutos

Nota: De “Resultados de las buenas prácticas ganadoras presentadas por las UGEL de Lima Metropolitana en los años 2018 – 2019” (p. 295), por Cáceres y Cárdenas, 2023.

ii) Gerencia de proyectos

En el marco teórico de la investigación, se infiere que las experiencias de gestión implementadas por los gerentes públicos son proyectos de gestión debido a que tienen un objetivo específico y único de mejora, un tiempo acotado para su implementación y recursos limitados para su ejecución.

Esta es una inferencia clave para los resultados de la investigación. La gerencia de proyectos, como cuerpo de conocimiento de gestión, generalmente es requerida en dos ámbitos de la administración pública: en la gestión de tecnologías de la información y en la gestión de proyectos de inversión pública. Sin embargo, esta investigación demuestra que el conocimiento en torno a la gerencia de proyectos es aplicable para otros ámbitos, con lo cual sería un conocimiento clave y transversal para los directivos públicos. Cabe señalar que el PMBOK es aplicable a todo tipo de proyectos.

Como proyecto se puede entender todo aquello que busca generar un resultado único, en un tiempo determinado y con recursos asignados y limitados. En ese sentido, para una mejor comprensión, la investigación ejemplifica posibles proyectos de gestión.

Son ejemplos de proyectos desde la construcción de un puente, la publicación de un libro, la organización y ejecución de un congreso, la implementación de una nueva plataforma informática, la certificación de un proceso interno con una ISO, la implementación de un nuevo servicio, la mejora de un servicio, el desarrollo de actividades con fines de bienestar social en la organización, un proceso de selección para incorporar un conjunto de profesionales, etc. (Cáceres y Cárdenas, 2023, p.35).

Es importante señalar que existen múltiples organizaciones que, si bien brindan alcances para la gestión de proyectos, guardan importantes diferencias. Así, la investigación se respalda en la comparación de las recomendaciones brindadas por dos organizaciones de trascendencia mundial:

1. La guía de fundamentos para la gestión de proyectos (PMBOK) del Instituto para la Gestión de Proyectos (PMI).
2. Proyectos en entornos controlados (PRINCE2) de la Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido (OGC).

La diferencia radica en que el PMBOK brinda áreas de conocimiento con procesos para gestionar proyectos que pueden ser considerados según la experiencia, coyuntura y necesidad del gestor, y lo más importante: la guía brinda lo que deben hacer los gestores, pero no *cómo* deben hacerlo, lo que le da un carácter descriptivo. El PMBOK detalla los procesos y actividades para llevar a cabo proyectos de gran envergadura; sin embargo, también señala que los procesos y actividades deben adecuarse según la necesidad y tipo de proyecto. En cambio, PRINCE2 es una metodología que requiere que se asuman roles y se ejecuten ciertos pasos para su correcta aplicación. En ese sentido, tiene un carácter prescriptivo.

El PMBOK, entonces, brinda áreas de conocimiento y procesos que deben ser considerados por los directivos públicos —en este caso, los gerentes públicos—, a fin de lograr sus objetivos de gestión. Y es justamente su carácter descriptivo el que le permite a la investigación relacionar el PMBOK con las acciones de los gerentes públicos a fin de descubrir el *cómo*, y con ello determinar la incidencia de la gerencia de proyectos en las buenas prácticas.

La Tabla 3 resume las áreas de conocimiento que han sido consideradas en la investigación. Se precisa que existen dos áreas de conocimiento que no fueron consideradas debido al detalle con el que la normativa del Estado peruano determina su aplicación. Es decir, dos áreas de conocimiento del PMBOK ya son abordadas al detalle por la normatividad emitida por sus entes rectores:

la gestión de las adquisiciones y la gestión de costos; ambas cuentan con normativa, sistemas administrativos y sistemas informáticos que dejan muy poco margen de discrecionalidad para la gestión de los directivos públicos. Sí, en cambio, se identifican otras ocho áreas de conocimiento en las que el directivo público tiene mayor influencia o se encuentran dentro de su esfera de control.

Precisamente la investigación pone en evidencia que, aunque las buenas prácticas implementadas con éxito por este grupo de gerentes públicos no son deliberadamente gestionadas bajo el enfoque de la gerencia de proyectos, las acciones desarrolladas y recogidas por medio de la sistematización de experiencias guardan correspondencia positiva con las áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos. Sobre la correspondencia positiva se hablará más adelante.

Tabla 3
Áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos abordadas en la investigación

Área de conocimiento	Qué involucra el área de conocimiento
Gestión de la Integración	Integrar información para luego distribuirla entre el resto de procesos [de la gerencia de proyectos]; asimismo, la conforman los procesos responsables de la redefinición de objetivos y prioridades del proyecto.
Gestión del Alcance	Actividades necesarias para asegurar que el proyecto genere los bienes o servicios requeridos.
Gestión del Cronograma	Actividades necesarias para la programación y culminación en los plazos establecidos.
Gestión de la Calidad	Actividades destinadas a identificar los requisitos de calidad de la organización. Estos requisitos pueden ser demandados debido a la implementación de un sistema de gestión de la calidad, un sistema de aseguramiento de la información, un sistema de seguridad y salud en el trabajo u otros.
Gestión de los Recursos	Asegurar que todos los recursos necesarios para el proyecto se encuentren disponibles en el momento que sean necesarios para la ejecución del proyecto.
Gestión de la Comunicación	Actividades destinadas a asegurar que se genere o esté disponible la información necesaria del proyecto; asimismo, comprende actividades orientadas a satisfacer necesidades de información de los interesados del proyecto.
Gestión de Riesgos	Actividades necesarias para identificar, evaluar y planificar la actuación frente a eventos que generen riesgos para el proyecto.
Gestión de los Interesados	Actividades para identificar a las personas, órganos, unidades orgánicas u organizaciones externas, o grupo de personas con intereses o características comunes a fin de evaluar y gestionar su involucramiento con el proyecto.

Nota: Adaptado de “La gerencia de proyectos como herramienta gerencial y su incidencia en los resultados de las buenas prácticas de gestión presentadas por las UGEL de Lima Metropolitana en los años 2018 - 2019” (p. 88), por Cáceres y Cárdenas, 2023.

Como metodología se ha utilizado la sistematización de experiencias. Este es un método para recoger información de un acontecimiento o hecho en base a la documentación y testimonios de los actores que participaron en ella. En ese sentido, el testimonio de los actores se genera en base al recuerdo, entonces, a fin de obtener los testimonios más fidedignos posibles, se seleccionaron las buenas prácticas ganadoras más recientes (Cáceres y Cárdenas, 2023).

Si bien la sistematización de experiencias sirve para recoger y reconstruir acontecimientos o hechos —en este caso, las acciones realizadas por un grupo de gerentes públicos y sus equipos de trabajo para dar solución a problemas de gestión—, la reconstrucción de la experiencia debe generar una forma, una narración coherente y entrelazada para conseguir así el fin último que se persigue: comprender.

Es así que la sistematización se basa en una pregunta eje y preguntas secundarias que sirven de guía tanto para el entrevistado como para quienes sistematizan las experiencias. Con ello, la sistematización espera recoger la actuación de los gestores en un campo particular de gestión que busca ser comprendido.

Con ese fin último, la investigación toma como base para la reconstrucción de las experiencias el PMBOK, ya que considera que las buenas prácticas son, finalmente, proyectos de gestión pública, tal como lo aborda en su marco teórico.

En ese sentido, la investigación sistematiza las experiencias de gestión de cada una de las buenas prácticas seleccionadas. Cada sistematización sigue una ruta en la que se establecen como objeto de sistematización las buenas prácticas seleccionadas y como eje de sistematización, la pregunta central de la investigación: entender cuáles han sido las prácticas gerenciales aplicadas por los gerentes públicos asignados a las UGEL de Lima Metropolitana para lograr resultados eficaces y eficientes en los proyectos de gestión emprendidos y presentados al Concurso de Buenas Prácticas de Gestión presentadas por Gerentes Públicos durante 2018 y 2019.

Asimismo, cada sistematización, además del eje de sistematización, requiere de preguntas secundarias que recojan con mayor precisión lo acontecido. Es aquí donde la metodología se relaciona con el marco teórico, ya que, a fin de sistematizar las experiencias, las preguntas de precisión guardan correspondencia con los indicadores de la variable independiente: gerencia de proyectos. Así, los indicadores de la variable independiente son utilizados para generar preguntas

de precisión. Cada grupo de preguntas generadas corresponden a las áreas de conocimiento del PMBOK (ver Tabla 3).

Resultados de la investigación

A partir del problema planteado y las sistematizaciones realizadas, la investigación identifica como principal resultado una serie de acciones implementadas por los gerentes públicos y sus equipos, las cuales se correlacionan con las ocho áreas de conocimiento de la gerencia de proyectos. Con base en ello, se determina una incidencia positiva de la gerencia de proyectos en los resultados de las buenas prácticas de gestión implementadas en las UGEL de Lima Metropolitana durante 2018 y 2019.

Las acciones identificadas están agrupadas por áreas de conocimiento del PMBOK y a partir de ellas se genera la propuesta de valor.

La Tabla 4 esquematiza la propuesta de valor en función de la variable independiente, indicadores (áreas de conocimiento) y la pregunta eje de la investigación y sistematización: ¿Cómo incide la gerencia de proyectos como herramienta gerencial en los resultados de las buenas prácticas de gestión implementadas en las UGEL de Lima Metropolitana durante los años 2018 y 2019?

Tabla 4
Propuesta de valor en función de la variable independiente e indicadores

Variable independiente	Indicadores (áreas de conocimiento)	Propuesta de valor
Gerencia de proyectos	Gestión de la Integración	Escalar el proyecto a nivel institucional; asegurar objetivos claros y de entendimiento común; involucrar a la alta dirección y a actores clave; identificar claramente a los principales beneficiarios; determinar la relevancia e integralidad del proyecto; dirigir las acciones del proyecto como un todo.
	Gestión del Alcance	Identificar los requisitos asociados a interesados del proyecto; definir el alcance general en base a productos: bienes y servicios; definir los subproductos que conforman los entregables; validar los entregables para que sean aceptados y cumplan con los requisitos esperados; controlar el avance en el desarrollo de entregables.

Gestión del Cronograma	Definir las actividades necesarias para desarrollar los entregables; establecer una secuencia clara en las acciones para estimar el tiempo requerido; definir el o los cronogramas necesarios; controlar el avance del proyecto en cuanto a la dimensión tiempo usando el cronograma o los cronogramas definidos.
Gestión de la Calidad	Identificar requisitos establecidos por norma, ya sea particular de los temas tratados o por políticas transversales; implementar los requisitos de calidad identificados en los entregables correspondientes; controlar que los requisitos de calidad hayan sido incorporados.
Gestión de los Recursos	Estimar los recursos adicionales necesarios; desarrollar las acciones necesarias para adquirir los recursos, ya sea por intermedio del proceso de abastecimiento o por coordinaciones intra- o extraorganizacionales; desarrollar acciones para incorporar nuevas o mejorar las capacidades del equipo en bien del proyecto y su continuidad; dirigir las acciones planificadas y resolver dudas o dificultades que el equipo pueda presentar; controlar la disponibilidad de los recursos para las actividades programadas.
Gestión de la Comunicación	Determinar formas o estrategias de comunicación con los interesados del proyecto, que pueden ser internos o externos a la organización, y que se incorporen a las acciones programadas del proyecto; desarrollar las acciones programadas de comunicación; controlar los resultados de las comunicaciones implementadas.
Gestión de Riesgos	Identificar los principales riesgos del proyecto; planificar acciones para la atención de los riesgos a fin de mitigarlos o eliminarlos, e incorporarlas a las acciones programadas del proyecto; desarrollar las acciones programadas para la atención de riesgos identificados; monitorear la aparición de nuevos riesgos o la ocurrencia de riesgos para su atención.
Gestión de los Interesados	Identificar a los interesados del proyecto y definir sus intereses; planificar acciones para involucrar positivamente a los interesados con el proyecto, alineando sus expectativas al desarrollo de los entregables del mismo, e incorporando las acciones a la programación del proyecto; desarrollar las acciones programadas para la atención de los interesados; monitorear el involucramiento de los interesados en respuesta al desarrollo de acciones y entregables.

Nota: Adaptado de “La gerencia de proyectos como herramienta gerencial y su incidencia en los resultados de las buenas prácticas de gestión presentadas por las UGEL de Lima Metropolitana en los años 2018 - 2019” (p. 265), por Cáceres y Cárdenas, 2023.

La propuesta de valor se fundamenta en un conjunto de acciones identificadas en las sistematizaciones enmarcadas dentro de las áreas de conocimiento del PMBOK. Estas acciones constituyen un bloque de prácticas que favorecen o mitigan el riesgo en la ejecución de proyectos, en este caso, las buenas prácticas analizadas. Este conjunto de acciones, en su totalidad, aporta capacidad gerencial a los gerentes públicos en la implementación de las buenas prácticas objeto de la investigación.

Una limitación de los aportes de la investigación radica en que la propuesta de valor está dirigida a la ejecución de proyectos de mejora de gestión, como en el caso de los resultados obtenidos en las cuatro buenas prácticas objeto de estudio (ver Tabla 2). Sin embargo, surge la posibilidad de explorar otros escenarios de gestión de mayor envergadura con el propósito de analizar si existen diferencias en las prácticas de gestión en función del nivel organizacional o la magnitud de los proyectos, tales como políticas públicas que involucren distintos niveles gubernamentales y organizacionales.

Además, no se ha examinado la relevancia de las áreas de conocimiento y su relación con diferentes posiciones que los directivos públicos puedan ocupar dentro de la organización o en función del tipo de organización o nivel gubernamental de la organización. Bajo estas distinciones, futuros estudios podrían contribuir a definir planes de capacitación o segmentación de directivos públicos para su profesionalización.

Conclusiones

La investigación responde de manera efectiva a la pregunta planteada: ¿Cuáles han sido las prácticas gerenciales aplicadas por los gerentes públicos asignados a las UGEL de Lima Metropolitana para lograr resultados eficaces y eficientes en los proyectos de gestión emprendidos y presentados al Concurso de Buenas Prácticas de SERVIR durante los años 2018 y 2019? Las prácticas de gestión aplicadas por los gerentes públicos representan una adaptación de las recomendaciones de la gerencia de proyectos según el enfoque del PMBOK, adecuadas a las realidades y necesidades específicas de la gestión pública.

Además, la investigación destaca la gerencia de proyectos como una disciplina de gestión, cuyas recomendaciones, basadas en el enfoque del PMBOK, son aplicables en el ámbito de la administración pública, en las áreas de conocimiento de Gestión de la Integración, Gestión del Alcance, Gestión del Cronograma, Gestión de la Calidad, Gestión de los Recursos, Gestión de la Comunicación, Gestión de Riesgos y Gestión de los Interesados.

Referencias

- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (s.f.). *Concurso Buenas prácticas de gestión, dirigido a gerentes públicos* [Resultados finales, 2015-2020]. Gob.pe. <https://www.gob.pe/es/o/5774>
- Cáceres, N. y Cárdenas, C. (2023). *La gerencia de proyectos como herramienta gerencial y su incidencia en los resultados de las buenas prácticas de gestión presentadas por las UGEL de Lima Metropolitana en los años 2018 - 2019* [Tesis de Maestría, Universidad de San Martín de Porres]. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/13207>
- Cárdenas, C. y Tapia, L. (24 de noviembre de 2022). *Innovación y réplica de buenas prácticas en la gestión pública: Caso MINEDU* [Diapositiva de PowerPoint]. XXVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sucre, Bolivia. 22 - 25 de noviembre de 2022. <https://drive.google.com/drive/folders/1I6luJ5OVdxmZZ7J6EDbsPXv8ghpwoD1>
- Cortázar, J. y Lafuente, M. y Sanginés, M. (Eds.). (2014). *Al servicio del ciudadano: Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-13)*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0012567>
- Gerson, D. (2020). *Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries* (OECD Working Papers on Public Governance, No. 40). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed8235c8-en>
- Guimenez, S. (2020). La gestión de políticas públicas y el rol de Dirección Una aproximación sociológica desde el corazón de la práctica cotidiana directiva. *CUINAP, Cuadernos del INAP*. <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/issue/view/49>
- Ketelaar, A., Manning, N. y Turkish, E. (2007). *Performance-based arrangements for senior civil servants OECD and other country experiences* (OECD Working Papers on Public Governance, No. 5). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/160726630750>