

05

Fecha de presentación: agosto, 2017
Fecha de aceptación: noviembre, 2017
Fecha de publicación: diciembre, 2017

LA METODOLOGÍA SENPLADES

Y LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA:
CONTEXTO ACTUAL. SUBSECRETARÍA DE RECURSOS PESQUEROS
DE ECUADOR

SENPLADES METHODOLOGY AND THE MANAGEMENT OF PROJECTS IN THE PUBLIC ADMINISTRATION: CURRENT CONTEXT. UNDERSECRETARIAT OF FISHERIES RESOURCES OF ECUADOR

MSc. José Antonio BazurtoRoldán¹

E-mail: jose.bazurto@live.ulead.edu.ec

Dra. C. Brenda Bravo Díaz²

E-mail: brenda.bravo.diaz@hotmail.com

¹Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí. República del Ecuador.

² Instituto Politécnico Nacional de la Ciudad de México. México.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Bazurto Roldán, J. A., & Bravo Díaz, B. (2017). La metodología SENPLADES y la gestión de proyectos en la administración pública: contexto actual. Subsecretaría de Recursos Pesqueros de Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 9(5), 39-45. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

RESUMEN

En este trabajo se muestra el diagnóstico contextual del área de planificación de la subsecretaría de Recursos Pesqueros en el desarrollo de proyectos de inversión en la que se aplica la metodología SENPLADES en la administración pública. Los problemas detectados se generan por la falta formal e inexistente de una adecuada metodología de gestión de proyectos flexible. La inadecuada gestión de proyectos ocasiona una variación del alcance, de los costos y del tiempo de ejecución, incrementos de los recursos asignados; los conflictos relevantes generan una baja gestión institucional, recorte del presupuesto para el próximo ejercicio fiscal, riesgos de cancelación de proyectos y afectación a la imagen organizacional. Su propósito es contar con una línea base con la finalidad de desarrollar una nueva Metodología de gestión de proyectos para contribuir técnica y metodológicamente al fortalecimiento del Área de Planificación.

Palabras clave: Metodología SENPLADES, gestión de proyectos, administración pública.

ABSTRACT

This paper shows the contextual diagnosis of the Planning Area of the Subsecretariat of Fisheries Resources in the development of investment projects applying the SENPLADES methodology in the public administration; the problems detected are generated by the formal and non-existent lack of an adequate flexible project management methodology. Inadequate project management causes variation in scope, costs and execution time, increases in assigned resources; the relevant conflicts generate a low institutional management, budget cut for the next fiscal year, risks of cancellation of projects and affectation to the organizational image. Its purpose is to have a baseline with the purpose of developing in the future a new Methodology of project management to contribute technically and methodologically to the strengthening of the Planning Area.

Keywords: SENPLADES methodology, project management, public administration.

INTRODUCCIÓN

Los resultados del diagnóstico de la situación actual de la gestión de proyectos de inversión en el sector público en Ecuador, específicamente en la subsecretaría de Recursos Pesqueros (SRP), se tiene en cuenta en el desarrollo de este trabajo al contemplar el análisis descriptivo de las teorías generales y sustantivas, así como de los referentes empíricos de la gestión de proyectos, la Metodología SENPLADES y administración pública. Además, se determinan los factores de la Metodología SENPLADES para formular proyectos de inversión, se establecen los supuestos o riesgos de fracasos en la ejecución, monitoreo y evaluación ex post, intra y ex post de los proyectos de inversión formulados y priorizados en el ámbito administrativo de gestión y ejecución del sector público en el Ecuador (Bazurto-Roldán, 2016).

La gestión de proyectos es una disciplina aplicable a múltiples áreas de conocimiento, su interpretación y aplicación es compleja por la formalidad técnica y por la variedad de procesos; con la aplicación de metodologías de gestión de proyectos se logra una ejecución más apropiada, se genera múltiples soluciones administrativas y técnicas que inciden positivamente en el impacto final del proyecto (Jurado-Muñoz, Pardo-Calvache, 2013).

La gestión de proyectos surge desde el inicio de la humanidad en la construcción de monumentos históricos y modernos con la aplicación conceptual en el entorno real acorde a las necesidades requeridas por los involucrados de la época. En este sentido, el desarrollo de las actividades relaciona la intervención de un equipo multidisciplinario, con la utilización de recursos, al generar creatividad, sentido común e ingenio para reducir o evitar supuestos durante la fase de inversión (Mustaro & Rossi, 2013). La gestión de proyectos agrupa aspectos relacionados de este tipo de arte formal; la actuación del equipo multidisciplinario con diferentes percepciones intercultural admite e interpreta el concepto de proyecto (Marín, Lugo, Piñero, Santiesteban & Aragón, 2016).

Existe una tendencia en el sector público y privado para aplicar metodologías de gestión de proyectos, sin embargo, su desconocimiento es alto. Esto ha permitido reflexionar sobre la problemática identificada en la administración de proyectos de inversión en el sector público; existe limitaciones de recursos, carencia de un sistema para priorizar los proyectos, baja cultura de gestión de proyectos, débil nivel de ejecución, no se cuenta con metodologías y procedimientos para administrar proyectos o caso contrario se omite su aplicación, no se realizan mediciones de impactos para establecer el éxito o fracaso del proyecto. Impetuosamente se unifican esfuerzos para

mitigar la problemática de la gestión de proyectos en el sector público, se están desarrollando lineamientos para fomentar la aplicación de metodologías de gestión de proyectos como una alternativa para mejorar la eficiencia de inversión en el sector público (Rosales, 2013).

Las técnicas de la gestión de proyectos es una aplicación de las ciencias de la gestión para mejorar la eficiencia y eficacia de la Administración pública en el desarrollo de la obra social; la gestión de proyectos en el sector público contribuye a ordenar sus procesos en los proyectos de inversión (Concepción, 2007). Para aplicar metodologías de gestión de proyectos en el sector público es pertinente hacer uso del PMBOK, sin embargo, se puede complementar con la aplicación de otras metodologías universales de gestión de proyectos existentes. Es clave el problema a resolver para estimar la sostenibilidad de su solución (Reyes, 2012).

Chamoun (2002), indica que con la aplicación e interpretación compleja de la gestión de proyectos se logra más efectividad en la administración de proyectos, se mejora el orden, se incrementa la eficiencia y eficacia en su ejecución. Además, la administración de proyectos se transforma en una cultura universal, no debe improvisarse, de esta manera se disminuyen riesgos que afecten los beneficios del proyecto, y deben administrarse con enfoque profesional y práctico; además la aplicación de estrategias de monitoreo y evaluación permite predecir los impactos.

Lledó (2007) expone que las técnicas de administración de proyectos contribuyen a ser más eficiente en la gestión de proyectos con riesgos o limitaciones de costos, tiempo y recursos. Su aplicación permite ejecutar los presupuestos planificados para finalizar a tiempo su ejecución de forma adecuada, que pese a las similitudes de los procesos de administración general y de la administración de proyectos, debe evitarse la confusión sin importar los diferentes supuestos.

Las formas y tipos de proyectos son variados sean estos pequeños o grandes, bien definidos o complejos. Por tanto, los riesgos se incrementan al no aplicarse adecuadamente los conceptos de la administración de proyectos cualquiera que sea el tipo de proyecto y puede conllevarlo al éxito o fracaso. Los beneficios que se logran al aplicar la metodología de gestión de proyectos son concluyentes, se logra de forma integral su alcance en función de las C4 (calidad, cantidad, costo y tiempo) al generar una sensación de éxito. En la actualidad las metodologías de gestión de proyectos permiten dar seguimiento a estos mediante un conjunto de indicadores bien concebidos; sin embargo, no existe un mecanismo de cómo medir el avance de los proyectos de inversión (Gido & Clments, 2003).

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) es una Institución gubernamental del Ecuador adscrita a la Presidencia de la República. La misma ha diseñado un conjunto de metodologías aplicables a diversos sectores de la gestión pública para desarrollar proyectos de inversión con asignación presupuestaria del gobierno central para su ejecución. El objetivo de estas metodologías es evidenciar lineamientos y directrices institucionales aplicables como ente rector de la planificación en el país, ofrece la base conceptual, herramientas e instrumentos para la administración de proyectos (República del Ecuador. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

Esta metodología también incluye documentos sobre metodologías de seguimiento y evaluación de impacto. De esta manera, se contribuye con los cambios para racionalizar y normalizar los procesos de la gestión pública alineados al Buen Vivir. El conjunto de metodologías de la inversión pública de SENPLADES se actualiza periódicamente y contiene lineamientos para definir la planificación y programación de proyectos de inversión pública, con el fin de optimizar la asignación de recursos presupuestarios, mediante el aseguramiento de la articulación con el PNBV. La metodología abarca el seguimiento y evaluación, incluye la evaluación de impacto. De esta manera, se estima mejorar la eficiencia y eficacia en los cambios pertinentes para racionalizar y normalizar los procesos de la gestión pública relacionando el Buen Vivir, cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación que hará posible conocer los impactos de la gestión pública y alertar de forma oportuna los riesgos para la toma de decisiones. Este sistema está basado en la lógica de comparar lo programado contra lo realizado, cuya línea base es la planificación nacional y la formulación de indicadores y metas reales.

Específicamente, la metodología de gestión de proyectos SENPLADES se enmarca en las normas para la inclusión de programas y proyectos de inversión pública en el Ecuador y deben cumplirse procedimientos tales como solicitar la priorización o inclusión de programas al Ministerio Coordinador, quien se encarga de validar y verificar que los programas cumplan con la aplicación de la metodología SENPLADES y se encuentren alineados a las políticas sectoriales. Esta metodología tiene como base la metodología del Marco Lógico, por lo que esta guía permite orientar a las entidades en la preparación del documento del proyecto que deben presentar a SENPLADES, para la priorización de proyectos y la asignación de recursos y de esta forma asegurar su ejecución.

DESARROLLO

Para el desarrollo de este trabajo ha sido aplicado el enfoque cualitativo y cuantitativo de la investigación, ambos enfoques de investigación emplean procesos sistemáticos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista-Lucio, 2014). Sin embargo, *“el uso de la metodología cuantitativa aventaja a la cualitativa, su diferencia radica en la capacidad heurística, lo que garantiza su aplicación dependiendo de las circunstancias que se presente”*. (Ayuso, 2004)

Es evidente que las investigaciones científicas también se pueden desarrollar con las metodologías cuantitativas o cualitativas; con la primera, se comprueba las teorías a partir de las hipótesis planteadas, estima la elección de una muestra aleatoria representativa en una población o universo determinado. Para ello es pertinente tener una teoría formulada como línea base, además no es utilizar una muestra representativa (Martínez, 2006). Sin embargo, es importante aclarar que las metodologías cualitativas permiten construir teorías, aunque es difícil desarrollarlo (Perry, 1998). Las metodologías cuantitativas y cualitativas se diferencian al identificar la comprensión y explicación (Martínez, 2006).

Con el paradigma cuantitativo se ha ido estableciendo uno o varios cortes temporales estáticos, abstrayendo particularidades, y describiendo generalidades de la solución al problema central identificado. Además, se toma una muestra considerable de observaciones con los Analistas Técnicos de la Unidad de Planificación de la SRP y de la SENPLADES. Estas observaciones se adaptan al uso de las técnicas de la estadística descriptiva y explicativa, porque permite determinar los factores significativos en el fenómeno objeto de estudio. Además, se ha aplicado el método de tipo no experimental apoyados por las técnicas exploratoria y concluyente; las mismas proporcionan información y contribuyen al enfoque descriptivo.

El objeto de la investigación es la gestión de proyectos y la SRP el campo de acción; resulta ser su caracterización la metodología de gestión de proyectos.

Para garantizar el éxito en la gestión y ejecución de proyectos de inversión en el sector público se considera con claridad su base conceptual y la caracterización de la gestión de proyectos. Al iniciar la formulación del diseño de un proyecto de inversión en el sector público, en muchas ocasiones el proyectista se interesa en enriquecer y buscar pautas claras para iniciar su formulación; sin embargo, se encuentra con muchas limitaciones sin saber por dónde iniciar.

La gestión de proyectos se enfoca en planificar las actividades, programarlas, ejecutarlas y controlarlas. Sin embargo, el control consiste en mantener cuatro factores bajo control en función de la C4. Todas las áreas o las direcciones de planificación de los diferentes organismos gubernamentales del sector público pueden entrar en conflicto sobre el control de los factores enunciados de acuerdo con los tipos de proyectos de inversión y/o la asignación presupuestaria particular.

En un proyecto de inversión en el sector público el alcance es clave, se debe definir claramente todos los componentes entregables. Lo importante es visualizar todas las posibles acciones que se deberán realizar para lograr los objetivos del proyecto. Debe visualizarse y dar el reconocimiento real y útil del diseño cuya línea de base es la investigación de campo en un entorno geográfico, donde se evidencie el aporte cognitivo y la experticia del investigador en el campo de la formulación y gestión de proyectos en todas sus fases. Con la metodología SENPLADES se proyecta contribuir técnica y metodológicamente mediante conceptos universales de diseño y gestión de proyectos, quizás olvidado por unos y/o desconocido por otros, pero aplicando fundamentalmente una combinación de procedimientos y aprendizajes (República del Ecuador. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013). Tal es así que el 57,12% de los técnicos especialistas del sector caso de estudio, indican que la metodología SENPLADES es muy buena, sin embargo es parcialmente completa, mediamente flexible en su estructura, lo que le permite al usuario un nivel medio de usabilidad y adaptabilidad para el desarrollo y retroalimentación de los diferentes tipos de proyectos de inversión.

Con los antecedentes expuestos se enuncia la siguiente interrogante: ¿La formulación del diagnóstico permite contar con una línea base sólida para desarrollar una nueva metodología de gestión de proyectos que contribuya a mejorar la gestión de la SRP del Ecuador y fomentar el desarrollo de habilidades técnicas de los integrantes del Área de Planificación?

Para la recolección de la información se han aplicado las técnicas de observación y documental bibliográfico; mediante el trabajo de campo se aplican encuestas con fichas semiestructurada. Se utiliza la base de datos de la SRP y del MAGAP, el internet, estadísticas y documentos relacionados con el fenómeno de investigación para fundamentar la recopilación de información. Se aplicó cuestionarios tipo escala de Likert a responder de forma anónima, a 19 técnicos y expertos del VMAP, MAGAP y SENPLADES ZONA 4.

En el área de planificación de la SRP se han identificado diversos problemas para desarrollar proyectos de inversión. Se considera que estos se han generado por la falta formal e inexistente de una adecuada metodología de gestión de proyectos flexible. Lo anterior ocasiona errores de variación del alcance, errores en la estimación de costos y tiempo de ejecución, al generar incrementos de los recursos asignados; se han observado conflictos relevantes para diseñar proyectos de inversión, lo que trae como consecuencia una baja gestión institucional, que influyen en el recorte del presupuesto anual para el próximo ejercicio fiscal.

En los informes de rendición de cuentas sobre gestión de la Institución durante el año 2015, se determina que el 26,32% de los errores detectados son por la inadecuada aplicación de procesos de gestión de proyectos en el área de planificación de la SRP. Esto genera una situación conflicto por las imprecisiones del 42,11% en la formulación del problema, el 36,84% de los proyectos tienen objetivos incoherentes, el 36,84% de los diagnósticos no tienen fundamento, el 10,53% de la planificación presupuestaria y el tiempo de ejecución son irreales, el 15,79% de los PI tienen asignación imprecisa de responsabilidades; los índices de procesos burocráticos tienen demoras de entre 136 a 240 días para revisar los PI, la comunicación colaborativa alcanza el 73,68%, el desarrollo de habilidades de los técnicos del área de planificación de la SRP alcanza el 26,32%, al considerar elementos significativos detectados en la gestión de proyectos en el sector público, se estima que el 31,58% de los proyectos tienen incrementos en su presupuesto y en consecuencia una ampliación de su tiempo de ejecución. Otra situación detectada es la desconfianza en alcanzar hitos planificados, asociados al desarrollo de tareas coherentes y genera índices de gestión financiera administrativa del 52,63% promedio anual en la SRP (República del Ecuador Viceministerio de Acuicultura y Pesca, 2016).

Se ha detectado una inadecuada gestión de proyectos de inversión, y una variada aplicación de criterios subjetivos en su validación; lo que permite evidenciar la dificultad para sustentar e instrumentar la gestión de proyectos de inversión, formulación inadecuada del problema y el conflicto, y una incorrecta aplicación de la metodología SENPLADES. También se evidencia la existencia de múltiples objetivos incoherentes no relacionados con el propósito del proyecto, improvisación de ejecutores, descripción de indicadores de logro incoherentes que no permiten validar la línea base y subjetividades fuera del contexto real ante los cambios permanentes de los hitos planificados. Otros de los hallazgos detectados es la dificultad para sustentar e instrumentar la gestión integral

del proyecto, inadecuado diseño, escasa claridad en la identificación del problema y el conflicto, subjetiva conceptualización y estructuración del proyecto.

Se cuenta con elementos, datos e información característicos para establecer juicios para valorar y validar las mejores prácticas de gestión de proyectos, pese a evidenciarse que el entorno es amplio e impide establecer soluciones óptimas para poder gestionar proyectos exitosos dentro de los márgenes estimados de la evaluación de desempeño, los indicadores establecidos para el logro de las metas (relevancia, confiabilidad, impacto, utilidad, eficacia, alcance, fuente y aceptación) alineados a todos los niveles acorde al modelo de Gestión por resultados (GPR) aplicado en el país (E-Strategia Consulting Group, S.A., 2011).

Finalmente, se aporta a la comunidad científica con una línea base sobre el diagnóstico de la metodología SENPLADES y la gestión de proyectos implementados en la SRP, y de la gestión del conocimiento, con un nuevo enfoque real de la gestión de proyectos, capaces de generar ventajas competitivas mediante el conocimiento. Los criterios de la investigación no son absolutos en su cuerpo de conocimiento, por el contrario, son fuentes referentes de la línea base con los resultados generados. Se incrementan las competencias del saber, aunque su ocurrencia básica se da al iniciar una nueva línea de investigación o cuando se presente un interés político inusual que genere esta nueva fuente de estudio.

El sector público del Ecuador lo conforman entidades a nivel de Ministerios, vice ministerios, subsecretarías y gobiernos autónomos descentralizados provinciales y municipales, de donde solamente los últimos tienen autonomía administrativa; sin embargo, todos deben aplicar la metodología SENPLADES para la gestión de proyectos y están enmarcadas en la Constitución y Leyes ecuatoriana, así como de la Secretaría Nacional Planificación y Desarrollo (República del Ecuador. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

Resultados

La percepción en gestión de proyectos de inversión aplica la metodología SENPLADES como herramientas metodológicas, varía de buena (42,11%) a muy buena (57,89%), se estima una aceptación promedio. Además, es probable que desconozcan otras metodologías de gestión de proyectos universales tales como el PMBOK, este supuesto es validado posteriormente. El nivel de identificación en las actividades de diseño de la metodología SENPLADES, es parcial (63,16%) en la interacción de las fases de pre inversión e inversión del ciclo de proyectos en el sector público de manera específica. El nivel

de flexibilidad del diseño estructural de la Metodología SENPLADES, es mediana (78,95%), sin embargo, un porcentaje representativo (21,05%) estima que tiene una baja flexibilidad. La significancia indica que esta metodología es cerrada, es decir es una camisa de fuerza para la gestión de proyectos en el sector público en Ecuador.

Por otra parte, el período de demora para formular adecuadamente proyectos de inversión (fase de pre inversión) varía entre 31 y más de 90 días. El 31,58% indica que los proyectos pueden demorarse más de 90 días calendarios, con una dedicación mínimos de 8 horas diarias; es decir que solamente este tiempo es para presentarlo al organismo rector, sin considerar los tiempos de revisiones y correcciones. En síntesis, los tiempos de demora en la formulación de proyectos de inversión se estiman que son muy extensos, esto implicaría que la información de línea base establecida en el diagnóstico podría variar para cuando se inicie la ejecución de desarrollo del proyecto en la fase de inversión, entonces se recomendaría actualizar la línea base con riesgos de incrementar el presupuesto del mismo.

El tiempo de revisión promedio, incluido las correcciones realizadas hasta determinar el dictamen de prioridad del proyecto postulado varía entre 30 y más de 180 días calendarios; sin embargo, el 52,63% establecen que el promedio del tiempo de revisión estándar de los proyectos en el sector público está entre 46 y 90 días. Se puede evidenciar que aproximadamente el 21,06% indican que se demora más de 136 días.

Se establece, además, que 63,16% de los técnicos del equipo multidisciplinar tienen exceso de carga laboral, las estimaciones presupuestarias de ejecución física son subjetivas e irreales; además, que el 52,63% denotan la falta de un plan de contingencia o de mejoras debido a la detección de subjetividades en el diseño inicial del proyecto.

Con relación al funcionamiento y fallos de la metodología SENPLADES, se detecta integralmente incorrecciones en el desarrollo de las estrategias de ejecución, puesto que la formulación del seguimiento y evaluación tiene fallencias estructurales en sus procesos y procedimientos; por consiguiente, la determinación del presupuesto no es real, de ahí que los resultados de la viabilidad y el plan de sostenibilidad son conceptuales e incoherentes a la realidad del contexto donde se aplica el proyecto y de sobremanera el diagnóstico es impreciso, puesto que no se describe el conflicto, ni el lugar, ni el momento de su ocurrencia.

En la formulación diagnóstica y la identificación del problema al aplicar la metodología SENPLADES, se

identifican fallas en la línea base para establecer el análisis de la oferta y demanda, se dificulta la caracterización de la población objetivo. De ahí que la descripción de la situación actual del área de intervención del proyecto es incoherente con el contexto y con el sistema proyectar.

De acuerdo con errores detectados en la formulación de los objetivos, se evidencia preliminarmente que los indicadores y los supuestos no son identificados adecuadamente, se confunde la descripción de las actividades con procesos y procedimientos de ejecución del proyecto; por lo tanto, los medios de verificación propuestos no evidencian los resultados a lograr. En virtud que el análisis de problemas y la determinación del diagnóstico no son adecuados trae como consecuencia la incoherencia en la formulación de los objetivos del proyecto.

Respecto a los posibles fallos en la operativización de la metodología SENPLADES, específicamente en la fase de monitoreo y evaluación, se identificó errores en la determinación del modelo de gestión del proyecto, no se describe acorde a la realidad, tampoco se aplica en el desarrollo del proyecto.

En general existe incumplimiento en los procesos y los procedimientos para la formulación adecuada de diagnósticos, Se da poca importancia a esta fase por parte del equipo de gestión y de apoyo del área de planificación de la SRP.

CONCLUSIONES

Ha sido delineada la ruta que permite demostrar los objetivos de este trabajo, así pues, la gestión de proyectos de inversión en la administración pública aplica la metodología SENPLADES y está condicionada a las variables operativas y estratégicas como resultado de los hallazgos establecidos en el trabajo de campo.

Los técnicos del área de planificación de la SRP tienen funciones generales y/o poco flexibles por la alta presión laboral y política para la obtención de resultados sin contar con los recursos y/o medios; su baja experticia y la escasa cultura de gestión de proyectos afecta en la gestión de los procesos de priorización del proyecto, en consecuencia, los resultados no son favorables para la gestión eficiente de la SRP.

La metodología SENPLADES aplicada en la administración pública del Ecuador, se adapta al contexto, tiene secuencia lógica, sin embargo, confunde a todos los técnicos proyectistas que intervienen en la formulación y revisión del proyecto, hace que la esta metodología sea cerrada e inflexible. Lo anterior genera que los procesos de revisión hasta concretar la priorización del proyecto

de parte de los órganos rectores gubernamental demoran aproximadamente hasta 180 días. A pesar que la estructura de la metodología SENPLADES es coherente se debe fortalecer con áreas de procesos, robustecer la cultura de la metodología del Marco Lógico y de la calidad del proyecto, operativamente. Una problemática es identificar el estado inicial de la necesidad insatisfecha, sistematizar el problema y el conflicto. También existe una elevada cantidad de proyectos de inversión a postular ante el ministro rector, y los mecanismos son excesivamente rigurosos para validar los proyectos de inversión.

Los errores a nivel de procesos en la revisión identifican fallos en la comunicación del proyecto; se evidencia bajo empoderamiento del equipo técnico, improvisación y baja competencias de los técnicos, trabajo sin planificación adecuada, toma de decisiones, sin criterios técnicos, entre otras.

En general, no es absoluto el conocimiento de las metodologías de gestión de proyectos universales existentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acanda, J., Izquierdo, I., Arza, J., Piñero, P., Lugo, J. (10 de diciembre de 2015). Modelo de evaluación de programas basado en indicadores y lógica borrosa. *Iberoamerican Journal of Project Management*, 6(2), 43-63. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/286379449>
- Ayuso, A. (2004). La elección de los modelos de costes de calidad: un Análisis Cualitativo. Tesis doctoral. Valencia: Universidad de Valencia.
- Bazurto-Roldán, J. (2016). Metodología para la Gestión de Proyectos de Inversión en la Administración Pública basada en la norma ISO 10006, el PMBOK, y las Metodologías de Diseño de Proyectos y SENPLADES: Caso de estudio Subsecretaría de Recursos Pesqueros de Ecuador. Manta, Manabí, Ecuador. Campeche: Universidad Internacional Iberoamericana.
- Chamoun, Y. (2002). *Administración Exitosa de Proyectos, La Guía*. México: Mc Graw Hill.
- Concepción, R. (2007). Metodología de Gestión de Proyectos en la Administración Públicas según ISO 10.006. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- E-Strategia Consulting Group, S.A. (2011). Gobierno Por Resultados. Recuperado de <http://www.e-strategia.com/>
- Gido, J., & Clments, J. (2003). *Administración Exitosa de Proyectos*. Bogotá: Thomson Learning.

- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Jurado-Muñoz, J., & Pardo-Calvache, C. (2013). La Gestión de Proyectos de software, una perspectiva en la aplicación de estrategias en la ingeniería colaborativa. *Lámpsakos*, (9), 26-33. Recuperado de <http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/lampsakos/article/download/854/981>
- Lledó, P. (2007). *Gestión de Proyectos*. Buenos Aires: Pearson Educación S.A.
- Marín, J., Lugo, J., Piñero, P., Santiesteban, A., & Aragón, N. (Marzo de 2016). Control de proyectos de software mediante el uso de una herramienta de informática para la gestión. *Conference Paper*. VII Taller Internacional de Calidad en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/303520708>
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso, estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, 20, 165-193. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Mustaro, P. N., & Rossi, R. (2013). Project Management Principles Applied in Academic Research Projects. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 10, 325-340. Recuperado de <http://iisit.org/Vol10/IISITv10p325-340Mustaro0190.pdf>
- Perry, C. (1998). A structured approach to presenting theses. *Australian Marketing Journal*, 6 (1), 63-86. recuperado de https://www.researchgate.net/publication/235356547_A_structured_approach_to_presenting_theses_notes_for_students_and_their_supervisors
- República del Ecuador. Project Management Institute. (2014). *PMBOK Guide. Fifth Edition*. PMI. Recuperado de <http://pmiecuador.org/>
- República del Ecuador. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017. Quito: SENPLANDES. Recuperado de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_para_el_Buen_Vivir_%28version_resumida_en_espanol%29.pdf
- República del Ecuador. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2015). Guías metodológicas de estudios programas o proyectos de estudios. Quito: SENPLANDES. Recuperado de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/GU%C3%8DAS-METODOL%C3%93GICAS-DE-ESTUDIOS-PROGRAMAS-O-PROYECTOS.pdf>
- República del Ecuador. Viceministerio de Acuicultura y Pesca. (2016). Informe de Rendición de cuentas 2015. Quito: MAGAP. Recuperado de <http://www.agricultura.gob.ec/rendicion-de-cuentas-2015/>
- Reyes, G. (2012). Gestión Empresarial y Desarrollo. *Documentos de Investigación*, (121), 1-50. Recuperado de http://www.urosario.edu.co/urosario_files/61/61c6376b-3223-4826-874e-3baa8bc32133.pdf
- Rosales, R. (2013). Procesos de desarrollo y la teoría de gestión de proyectos. *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública*, (64), 9-29. Recuperado de http://biblioteca.icap.ac.cr/rcap/64/ramon_rosales.pdf