



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**“LA CAPACITACIÓN Y LA GESTIÓN DE
PROYECTOS DE INVERSIÓN EN LA MARINA DE
GUERRA DEL PERÚ”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE:
MAESTRO EN GESTIÓN DE INVERSIÓN PÚBLICA**

AUTOR:

HERMOZA APAZA JOSÉ ALFREDO

ASESOR:

MG. BAZAN BRICEÑO JOSE LUIS

JURADO:

DR. BENDEZÚ IRIARTE JUAN HÉCTOR

MG. IZAGUIRRE GALLARDO ALFREDO

MG. BENAVIDES CAVERO OSCAR

LIMA-PERÚ

2018

TESIS

“LA CAPACITACIÓN Y LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ”

DEDICATORIA:

Dedico este esfuerzo a mi hijo y mi esposa,
quienes son el estímulo valioso para lograr mi meta,
y por el apoyo permanente en mi desarrollo profesional.

AGRADECIMIENTO:

A Dios por ser mi guía, mi protector y mi fuerza.
A mi familia por su ánimo y apoyo en esta nueva etapa de mi
vida profesional.

Mi especial agradecimiento para los distinguidos Miembros del Jurado:

Dr. Bendezú Iriarte Juan Héctor

Mg. Izaguirre Gallardo Alfredo

Mg. Benavides Cavero Oscar

Por su criterio objetivo en la evaluación de este trabajo de investigación.

Asimismo mi agradecimiento para mi asesor:

Mg. Bazán Briceño José Luis

Por las sugerencias recibidas para el mejoramiento de este trabajo.

Muchas gracias para todos.

RESUMEN

En la presente investigación trato sobre la importancia y el valor fundamental que tiene la Capacitación del Talento Humano sobre el desarrollo del nivel de calidad en la Gestión de Proyectos de Inversión, acorde a la situación en la Dirección de Proyectos Navales de la Marina de Guerra del Perú (MGP); habiendo obtenido como resultados principales de la investigación efectuada en base a la metodología descriptiva – correlacional aplicada, de que un promedio de 69.1% del Personal que labora en el área mencionada considera que es regular la capacidad de gestión y elaboración de los proyectos de inversión en la MGP, considerando asimismo que el 66.67% de dicho personal se viene capacitando regularmente en procedimientos y técnicas para afrontar las exigencias y acciones que demanda la gestión de proyectos, pero aún no estando apto para el desarrollo de proyectos de alta calidad, pese a los avances y logros conseguidos por la referida institución armada en materia de licitaciones públicas y aplicación de metodologías eficaces para el desarrollo de proyectos de modernización de su capacidad operativa militar.

Palabras Claves: Capacitación, Gestión, Inversión, Proyecto, Recursos Humanos.

ABSTRACT

In this research deal about the importance and fundamental value of Human Resource Training on the development of quality standards in the management of investment projects, according to the situation at the Directorate of Naval Projects Navy Peru (MGP); having obtained main results of the investigation carried out on the basis of descriptive methodology – applied correlational, of which an average of 69.1% of the staff working in that area is considered to regulate the management capacity and preparation of investment projects MGP, and whereas 66.67% of the staff has been trained regularly in procedures and techniques to meet the demands and actions that demand management projects, but still not being suitable for the development of high quality projects, despite the progress and achievements by that armed institution for public contracts and effective implementation of development projects to modernize its military operational capacity methodologies.

Keywords: Training, Management, Investment, Project Human Resources.

INTRODUCCIÓN

Esta tesis aborda la relación que existe entre Capacitación y Gestión de Proyectos de Inversión en la Marina de Guerra del Perú, considerando sobre la gran importancia estratégica y primordial de la alta capacitación que se debe promover, reforzar y consolidar en el potencial humano que tiene toda organización, a fin de que puedan hacer más competitivos las actividades que se desempeñan y optimizar los servicios que se brindan; y que en el caso de la institución armada MGP se ha determinado como objetivo esencial en poderse reforzar y hacer más rigurosa la capacitación del Personal de la Dirección de Proyectos Navales, a efectos de que puedan tener un alto desempeño en la ejecución de la metodología de desarrollo de los PIP's, ya que a pesar de que dicha institución militar viene siendo reconocida por la efectividad en la elaboración de proyectos de inversión, aún no logra que una máxima cantidad de proyectos con estudios a nivel perfil y factibilidad sean aprobados, y por ende todavía no se atiende otros requerimientos esenciales que tiene la entidad militar en el aspecto de modernización de su capacidad operativa armada; debiéndose ello a que aún no se gestiona con la máxima eficacia y eficiencia exigida.

El desarrollo de contenido de la presente investigación comprende cinco capítulos, siendo los siguientes:

- a. En el primer capítulo se desarrolla el Planteamiento del Problema, contemplándose en cuanto a los antecedentes tanto bibliográficos y de contexto, relacionado con la temática investigada; y asimismo se desarrolla el planteamiento de estudio en base a la descripción y formulación del problema tratado; además se definen las variables de

interés y formulan los objetivos correspondientes, así como el alcance, justificación del estudio.

- b. Seguidamente se trata con respecto al Marco Teórico de Investigación, desarrollándose en lo que respecta a las Teorías Generales relacionadas con el tema, se da tratamiento de estudio de las bases teóricas especializadas sobre la temática investigada, y asimismo se desarrolla el marco conceptual y la formulación de las hipótesis.
- c. En el siguiente capítulo se aborda la metodología empleada para la investigación definiéndose así la población y muestra de estudio correspondiente, las técnicas de investigación aplicadas, así como los instrumentos de recolección de datos, y en lo que refiere al Procesamiento y Análisis de Datos.
- d. En el cuarto capítulo de la investigación, se efectuó la presentación de resultados comprendiendo la contrastación de hipótesis, así como el análisis e interpretación correspondiente.
- e. En el quinto capítulo se desarrolla la Discusión de Resultados, tratándose acerca de la discusión, el planteamiento de las conclusiones, la formulación de las recomendaciones, y se citan finalmente las referencias bibliográficas utilizadas durante el desarrollo del presente estudio de investigación.

Finalmente, resalto que el principal aporte de esta tesis de investigación consiste en cuanto a la trascendencia que tiene la variable Capacitación del Personal en la Dirección de Proyectos Navales de la MGP, y de la importancia en poderse reforzar y hacerse más especializadas las actividades de

capacitación, a fin de actualizar y hacer más efectivas los conocimientos y experiencias del Personal, que les permita mejorar y hasta optimizar las capacidades y habilidades que deben efectuar para contribuir a una mejor gestión de los Proyectos de Inversión de la Institución Armada, que satisfaga las principales necesidades/requerimientos de dicha entidad castrense, esencialmente en cuanto al Repotenciamiento y Modernización de su capacidad operativa militar para ejercer la vigilancia y protección de los intereses nacionales en el ámbito marítimo, fluvial y lacustre, así como participar en la Defensa Civil en caso de desastres naturales y emergencias.

INDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
TITULO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INTRODUCCIÓN	vii
INDICE	viii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1. Antecedentes	12
1.2.1 Descripción del problema	34
1.2.2 Formulación del Problema	47
1.3 Objetivos	48
1.3.1 Objetivo General	48
1.3.2 Objetivos Específicos.....	48
1.4 Justificación e importancia	48
1.4.1. Análisis del entorno	49
1.4.2. Análisis interno.....	50
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	52
2.1. Teorías Generales relacionadas con el tema.....	52
2.2. Bases Teóricas Especializadas sobre el tema	54

2.3. MARCO CONCEPTUAL	109
2.4. HIPÓTESIS.....	110
2.4.1 Hipótesis General	110
2.4.2 Hipótesis Específicas.....	110
CAPÍTULO III: MÉTODO.....	112
3.1 Tipo de Investigación	112
3.2 Diseño de la Investigación	113
3.4 Variables e Indicadores: Operacionalización	113
3.5. Población	115
3.6. Muestra	115
3.7 Técnicas de Investigación	115
Procesamiento y Análisis de datos	116
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	117
4.1. Contrastación de Hipótesis	117
4.2. Análisis e Interpretación de Resultados	121
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS	129
5.1. DISCUSIÓN	129
5.2. CONCLUSIONES	131
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	133
ANEXOS	137



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Antecedentes

1.1. Antecedentes Bibliográficos

Entre las investigaciones que he podido recopilar y consultar, acerca de tesis y proyectos relacionados con el tema abordado, señalo las siguientes esencialmente:

- a. Como antecedentes internacionales he podido recopilar las siguientes investigaciones:

(1) Brett (2011). **“Gestión de Calidad en la Ejecución de Proyectos de Inversión Pública para la Construcción, en el Estado Falcón”**. Trabajo de Grado para optar al grado de Magister en Gerencia de Proyectos de Construcción. Universidad del Zulia. Facultad de Arquitectura y Diseño. División de Estudios para Graduados. Maracaibo, Venezuela. La autora planteó como objetivo general desarrollar criterios de Gestión de Calidad para la Ejecución de Proyectos de Inversión Pública para la Construcción, en el Estado Falcón”. La metodología aplicada fue un estudio de tipo descriptivo y el diseño fue de campo, la cual estaba constituida por 26 ítems con preguntas cerradas dicotómicas, el instrumento fue sometido a validación por parte de 6 expertos en el área de gerencia y construcción, fue dirigido a una

población de 13 personas ejecutantes de proyectos en los diferentes departamentos de la Alcaldía de Carirubana, Estado Falcón, y también se aplicó una lista de chequeo al Jefe de Departamento de la Oficina de Desarrollo Local. Los resultados de los datos se desarrollaron a través del análisis estadísticos, reflejando que las causas más resaltantes fueron insuficiencia de personal, falta de especificaciones en la ejecución de los procedimientos, como también de guía y material informativo, resistencia al cambio. Se determinó que a través de la utilización de herramientas de calidad se pueden establecer criterios que optimicen el desempeño en los puntos donde existan debilidades para el mejoramiento continuo.

(2) Nava (2010), elaboró un trabajo de investigación titulado: “**Control de Gestión Pública de la Ejecución de Obras Civiles del Municipio Jesús Enrique Lossada del Estado Zulia**”. Esta investigación, aborda los temas más relevantes orientados hacia la búsqueda de información teórica y práctica, para la evaluación de la gestión pública en la ejecución de obras civiles del Municipio Jesús Enrique Lossada del Estado Zulia. Se establece lineamientos necesarios para el control de los procesos de gestión pública. Este trabajo de grado, fue de tipo descriptivo no experimental y transversal. Se emplearon técnicas de recolección de datos a través de encuestas tipo cuestionario de 84 ítems, aplicado a una población objeto de estudio de organizaciones dedicadas a la construcción de obras civiles. Dentro de los resultados obtenidos se observó que las instituciones objeto de estudio “casi

siempre” cumplen con los parámetros establecidos para el control de gestión y las leyes vigentes en referencia a la ejecución de obras civiles, con el fin de mejorar su metodología de trabajo y el desempeño de sus funciones dentro de la organización. En este sentido, en función de mejorar los procesos para la ejecución de obras civiles y ser más eficientes en el desempeño de sus funciones, se orienta hacia una gestión estratégica eficiente. Por su parte, los organismos públicos lograrían fortalecer sus actividades si reestructuran sus procesos de control de gestión con el fin de actuar de manera oportuna sobre la ineficiencia y la improvisación a lo que se está acostumbrado trabajar. Esta investigación plantea modelos de planificación, ejecución, y organización de planes de trabajo para las obras civiles, así como también su control e inspección. También acciones mínimas para el control de la ejecución de una obra civil.

- (3) López (2004) con el título “**Detección de necesidades de capacitación**” presentado ante la Universidad Realística de Méjico, en ella concluye que: La capacitación es un medio eficaz para incrementar las posibilidades de desarrollar nuevas aptitudes y mejorar actitudes en el recurso humano. La capacitación en el sector productivo, permite asegurar las capacidades de su fuerza laboral, desarrolla la habilidad de adaptación, innovación y aprendizaje continuo, prepara a la empresa para enfrentar nuevas tecnologías, mercados y cambios en la demanda.

(4) Sutton (2006) en su investigación titulada “**Capacitación de Personal**”, expuesta ante la Universidad de Belgrano, Argentina;

Estableció como objetivo de su investigación el determinar la importancia de la capacitación, principalmente en la capacitación al personal que interactúa con el cliente, siendo esta una manera de hacer a las organizaciones más productivas, En este sentido, se realizó un estudio descriptivo del proceso de capacitación en las empresas y se investigó acerca del proceso y su desarrollo. Esto permitió comprender la importancia que tiene el recurso humano como principal activo para el éxito de una organización. Por lo tanto, se considera importante la capacitación del personal.

b. En cuanto a Antecedentes Nacionales, en que se ha tratado de manera análoga sobre el tema materia de esta investigación, cabe mencionar los siguientes:

(1) Hurtado (2011). “**Propuesta de asignación de recursos públicos con un modelo eficiente para la Marina de Guerra del Perú**”. Tesis para optar el Título de Magíster en Economía en la Escuela de Postgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El autor planteó que en la relación Estado-Fuerzas Armadas (principal-agencia burocrática), el agente monopolista es “regulado” a través de la metodología modelo eficiente, determinándose la función de costes de la agencia. El conocimiento de esta función por parte del financiador, modificará la disposición de éste para asignar los recursos que financian la actividad de defensa de la siguiente manera: La nueva función de costes deberá

corresponder a los resultados que obtenga la agencia en la adecuación de la estructura actual al diseño empresa modelo. La asignación deberá ser igual a esta función de costes conocida, financiándose así los presupuestos requeridos para la defensa. El reto del director es dirigir a la agencia hacia la nueva estructura planteada, que le permita optimizar los niveles de producción a un nivel eficiente respecto al anterior, que consigne las mejoras tecnológicas y que le permita recibir mayores asignaciones presupuestales. El esquema de incentivos permitirá estimular el grado de esfuerzo de las fuerzas armadas para lograr ganancias en eficiencia. El incremento del salario y de las asignaciones de mayores recursos deben incentivar al agente a lograr niveles adecuados de defensa y fuerzas disuasivas que contribuyan con el entorno de seguridad que requiere el proceso de crecimiento y desarrollo económico del país.

- (2) Guevara (2009). **“Impacto de los proyectos ejecutados bajo el Sistema Nacional de Inversión Pública en la calidad de los servicios de la Población Beneficiaria de la Municipalidad Distrital de Baños del Inca - Cajamarca período 2007-2010”**. Presentado en la Escuela de Post Grado de Gestión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La autora planteó que el estudio de impacto del sistema nacional de inversión pública es importante porque permite verificar la calidad de los servicios públicos, para ver si las decisiones sobre inversión de recursos públicos son oportunas y están sustentadas en un análisis técnico previo que garantice la solución de la necesidad

identificada al menor costo, para verificar si el SNIP cuenta con la existencia de una metodología estandarizada para la formulación y evaluación de proyectos de inversión pública, además investigar si se cuenta con la presencia institucional de soporte para el análisis técnico previo de las inversiones en las Entidades Públicas, así como la existencia de un ente especializado en la formulación y evaluación de proyectos de inversión pública, así verificar si se cuenta con las herramientas y capacidades técnicas para el manejo de metodologías y análisis técnico de las decisiones de inversión que anteriormente no eran suficientes. Esta investigación permitirá dar conocer a organismos públicos, privados y sociedad en general si el SNIP tiene realmente un impacto en calidad en los servicios públicos que brinda la municipalidad distrital de Baños del Inca durante el periodo 2007-2010, para verificar si las decisiones sobre inversión de recursos públicos son oportunas, y estaban sustentadas en un análisis técnico previo que garantizara la solución de la necesidad identificada al menor costo (rentabilidad social). Si exige análisis técnico como sustento de las decisiones de inversión, si existe una metodología estandarizada para la formulación y evaluación de proyectos de inversión pública, si se cuenta con la presencia de institucionalidad de soporte para el análisis técnico previo de las inversiones en las Entidades Públicas, además , investiga si hay un ente especializado en la formulación y evaluación de proyectos de inversión pública, así mismo las herramientas y capacidades técnicas para el manejo de metodologías y análisis técnico de las decisiones de inversión que antes de su aparición del SNIP eran insuficientes.

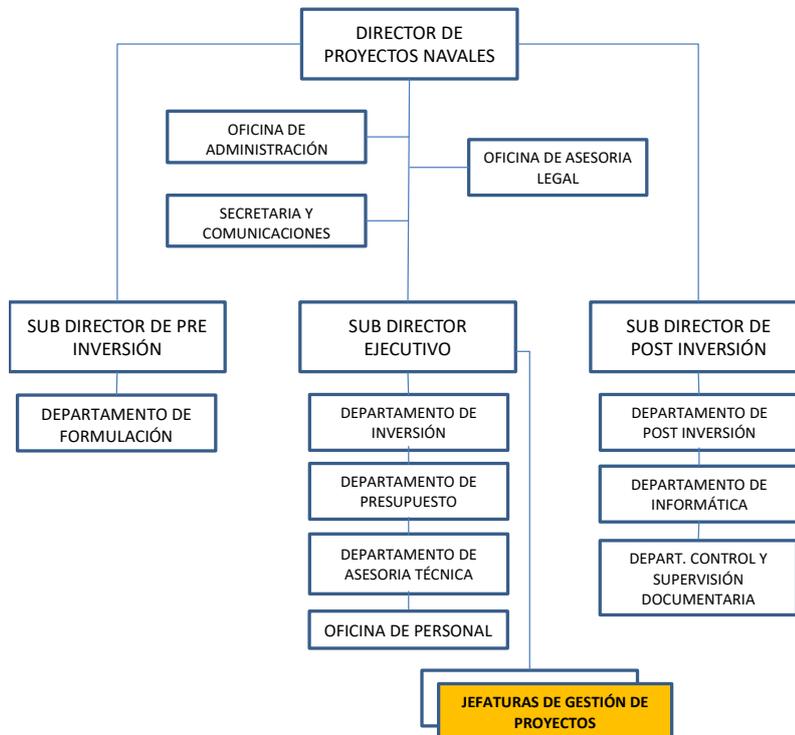
(3) Rocca Benavente (2014), en su investigación titulada bajo el tema de: **“Desarrollo de Propuesta de Financiamiento para las Fuerzas Armadas”**, presentado en el Curso de Post – Grado del Centro de **Altos Estudios Nacionales (CAEN)**; el referido autor formula las siguientes conclusiones: a) De que toda Entidad u Organización Pública o Privada, debe necesariamente efectuar un Proyecto de Inversión o de Financiamiento para atender sus principales demandas y necesidades prioritarias; tomando en cuenta que para el caso de las instituciones castrenses del Sector de Defensa, donde contando con los órganos encargados de efectuar las gestiones y actividades de elaboración, desarrollo y ejecución de planes y proyectos de inversión como de programas presupuestarios para atender los principales requerimientos de recursos operativos y mejoramiento de la situación económica de las FF.AA. en los diferentes aspectos de competencia como de acción de sus recursos operativos y humanos, como de la disponibilidad de estos para un adecuado y óptimo desarrollo de las operaciones y funciones de servicio que compete llevar a cabo a las instituciones militares peruanas. b) El autor sostiene que el financiamiento que vienen requiriendo las FF.AA. se ha venido refortaleciendo cada vez más con la actual política del Gobierno de Turno, de preponderar la modernización progresiva de la capacidad operativa - armada de las instituciones castrenses, y asimismo del mejoramiento en la homologación de sueldos para el Personal Policial de Tropa de grado Sub-Oficiales; lo que bajo una gestión de financiamiento en inversiones

y de presupuesto, se podría lograr en el mediano plazo, la atención satisfactoria de dichas demandas que tiene constantemente nuestras fuerzas armadas.

1.2. Antecedentes de Contexto

La Marina de Guerra del Perú cuenta con el Área o Dirección de Proyectos Navales en donde se gestionan y desarrollan los proyectos de Inversión Pública para la atención de sus principales necesidades y requerimientos operativos esenciales; habiéndose priorizado desde el año 2013 en cuanto a maximizar y enfatizar la capacitación del Talento Humano de la Dirección mencionada, tanto para el jefe de área en lo que corresponde a efectuar una Gestión eficiente, eficaz y moderna para planificar, dirigir y controlar el debido desarrollo de los proyectos de inversión; y en la capacitación y actualización en capacidades y habilidades que debe ejecutar el Personal de Oficiales y Sub - Oficiales que integran dicha dirección, como también del Personal Civil que se contrata permanentemente, para efectos de que el Personal pueda estar apto para cumplir con las órdenes impartidas por la Dirección, acorde a lo que planifiquen los jefes de proyectos y de las actividades a realizar para la elaboración de los estudios de a nivel perfil y factibilidad hasta su aprobación final acorde a los lineamientos de la metodología del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). La Dirección de Proyectos Navales tiene una estructura organizativa vertical, toda vez que se caracteriza por ser jerárquica, con niveles de graduación de responsabilidad y poder en una dirección y disminución de niveles de autonomía y autoridad en el orden, según se muestra en el siguiente cuadro.

Estructura organizativa de la Dirección de Proyectos Navales



La adquisición de competencias para el sector público, tiene base en las decisiones de las últimas décadas orientadas a reconfigurar la capacidad del Estado para ejercer sus funciones orientadas al servicio al ciudadano (Michael Barzelay, 1992). En el Perú, el proceso en el cual se encuentra la administración del Estado actualmente es el paso de un modelo funcional a un modelo orientado a resultados (Política Vigésimo Cuarta, Acuerdo Nacional, del 22 julio del 2002). Esto requiere una reconfiguración de todos los recursos, en particular de los recursos humanos (Project management Institute, 2008), los cuales a su vez están cada vez mejor entendidos como contenedores de capacidades (o competencias).

Las competencias que debe tener el personal que labora en las entidades del Estado debe satisfacer los requerimientos mínimos en los diferentes niveles; profesional, técnico y auxiliar, sin embargo la capacitación y entrenamiento permanente al personal, se ve afectado básicamente por falta de asignación de recursos, la cual se puede observar en los resultados de la Gestión Pública de cada Entidad. La Marina de Guerra en calidad de entidad pública también cuenta con personal de los tres niveles.

En este marco de mejorar la Gestión Pública, se ha venido convocando a profesionales para ocupar cargo de Gerentes Públicos en las Entidades del Estado realizado por SERVIR (Autoridad Nacional del Servicio Civil), al tener como objetivo tener un sistema administrativo operativo funcional a un servicio civil mejorado orientado a servir al ciudadano, incluye en la búsqueda de dicho sistema la necesidad de ejercer un rol rector específico en cuanto a las capacidades de las instituciones públicas y los servidores que las operan (Servir, 2009). Con la contratación de Gerentes Públicos se busca mejorar notablemente parte de esta situación, el cual está enfocado a la dirección y administración, sin embargo la falta de capacitación al personal del área de producción de los servicios públicos sigue estando ausente, más aún cuando cada gobierno de turno maneja este tema políticamente y crea nuevos regímenes para contratar, como es el CAS sin sopesar las consecuencias en cuanto a la calidad personal que se contrata siendo los perjudicados los usuarios de los servicios públicos.

De otro lado la dación de la Ley N° 30057 (Ley del Servicio Civil) orientado a las personas que prestan servicio en las entidades públicas, da el marco normativo para establecer la responsabilidad de los trabajadores del Estado y las obligaciones de su empleador frente a las exigencias y cambios en cuanto a la innovación del Estado, este podría ser una iniciativa positiva en cuanto se crea la carrera pública que permitirá nuevas expectativas por parte de los empleados para su capacitación permanente.

La Marina de Guerra en calidad de órgano ejecutor dependiente del Ministerio de Defensa. Es una Unidad Ejecutora del Ministerio de Defensa, la cual se encuentra en el ámbito de aplicación del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), la Dirección de Proyectos Navales hace las funciones de Unidad Formuladora (UF) y cuenta con CINCO (5) Unidades Ejecutoras (UE) para la ejecución de los proyectos, sin embargo desde el 2012 se ha venido aumentando considerablemente la asignación de recursos para la realización de Proyectos, a fin de cubrir las brechas existentes en infraestructura y material, toda vez que durante muchos años ha sido descuidada por falta de recursos y decisiones políticas, por lo que se ha designado al personal superior como Jefes de Proyectos y al personal subalterno y civil para el desarrollo y ejecución de proyectos, las cuales vienen siendo realizado por personas con mucho conocimiento del área técnica pero con desconocimiento en gestión y formulación de proyectos, las mismas que no se dan cobertura para administrar los Proyectos.

La asignación de recursos que se venían recibiendo y el desarrollo de proyectos de interés Nacional dieron el motivo para la creación Dirección de

Proyectos Navales a comienzos del 2013; para el año 2012 se destinaron recursos hasta por el monto de S/. 296,783,885, alcanzando una ejecución de 97.7 %, para el año 2013 por el monto de S/. 488,495,554, alcanzando una ejecución de 68.7% y para el año 2014 por el monto de S/. 729,206,091, alcanzando una ejecución de 94.2%, como se puede observar en el año 2013 se duplico la asignación de recursos para financiar los PIP, sin embargo se debe precisar que por primera vez la Institución administraba tal cantidad de recursos para el desarrollo de proyectos bajo la aplicación del SNIP, según se detalla en el siguiente cuadro

Asignación de recursos Vs. Ejecución de PIP, UE: Marina de Guerra
Periodos 2012, 2013 y 2014

AÑOS	PIA	PIM	EJECUCIÓN AL 31 DIC %
2012	75,644,664	296,783,885	97.7
2013	221,844,025	488,495,554	68.7
2014	109,673,911	729,206,091	94.2
2015	422,184,219	607,091,252	
Total S/.			

Elaboración propia

La Marina de Guerra para el año 2015 cuenta con S/. 607,091,252 millones de soles, la ejecución acumulada al mes de octubre asciende a S/. 453,658,907 millones de soles, equivalente a un 75% de la ejecución de los proyectos, para la cual se ha proyectado alcanzar el 100% en el mes de diciembre.

Cantidad de PIP por año fiscal 2012, 2013 y 2014

Año Fiscal	Viables con financiamiento	Formulación	Evaluación	Observados	Total
2012	30	10	12	22	74
2013	28	5	10	18	61
2014	33	8	5	14	61

Elaboración propia

La rotación del personal anual y la falta de capacitación sigue estando asociada al avance en la ejecución de los proyectos y a que los estudios a nivel perfil y factibilidad sean observados (año 2012: 22PIP, 2013: 18PIP y 2014: 14 PIP) por la Oficina de Programación de Inversiones del Ministerio de Defensa (OPI-MINDEF), ocasionando que la unidad formuladora se tome más tiempo para reformular dicho estudios con la finalidad de alcanzar la declaración de viabilidad por la OPI's MINDEF, MINEDU, MINSA, según sea la naturaleza del estudio que se realiza; ejemplo: la construcción de un colegio debe ser aprobado por la OPI- MINEDU.

Conforme al cuadro mostrado, sobre la asignación de recursos Vs. Cantidad de Proyectos de Inversión Pública que se ejecutaron por la Dirección de Proyectos Navales de la MGP, se puede determinar que en cuanto a la gestión de la ejecución de los PIP debido a la experiencia en contrataciones y adquisiciones para el estado se ha podido establecer de manera precisa sobre los alcances

de los proyectos a ejecutar y los montos presupuestarios que se requieren invertir al respecto; además del exhaustivo estudio de evaluación que se realiza sobre los postores postulantes para la ejecución de los proyectos; a efectos de seleccionarse al Postor mejor calificado que pueda asumir competentemente la ejecución del proyecto; y en lo que corresponde a la etapa de supervisión de desarrollo de los proyectos y cumplimiento de las exigencias para asegurarse el máximo nivel de calidad en la terminación y puesta en uso del proyecto implementado. En base a la gestión integral y especializada de las actividades referidas en formulación, ejecución y puesta en marcha de los proyectos de inversión, por parte de la MGP, ha podido lograr establecer un sistema eficiente y eficaz de contrataciones con el SIMA (Servicios Industriales de la Marina); resaltándose así como proyectos de inversión que se han venido efectuando en cuanto por ejemplo a un conjunto de Trabajos de Reparaciones Navales en Repotenciación de Submarinos – Marina de Guerra del Perú, acorde con el Convenio celebrado por S/. 494'503,722.00 correspondiente a su primera etapa. El monto total del Proyecto de Inversión es de S/. 1,499 millones y su plazo de ejecución son de 84 meses, comenzado desde el año 2014. La gestión de proyectos de Inversión que viene realizando la MGP lo ha podido extender y complementar interactivamente con el SIMA; teniéndose entre otros proyectos de inversión realizados los siguientes:

- Adquisición de los aviones Fokker F-50 para la vigilancia y control de las nuevas aguas jurisdiccionales.
- Adquisición del buque de reaprovisionamiento logístico, B.A.P. "Tacna", la construcción de las PIASS, las cuales están sirviendo

para acercar al Estado a los lugares más remotos de la Amazonía, la transferencia de los vehículos anfibios ligeros blindados LAV II, y de los helicópteros Sea Sprite (SH-2G) para las Fragatas Misileras.

- Construcción del nuevo Buque Oceanográfico con Capacidad Polar. Esta situación actual se vio complementada con la visión de los proyectos que están en proceso de construcción, como el anhelado Buque Escuela a Vela “Unión”, los Buques Multipropósito (LPD), y las Patrulleras Marítimas, todos ellos en astilleros del SIMA.

Asimismo también es destacable sobre la prioridad que se ha venido dando por gestión de la MGP en maximizar la preparación y especialización de su Personal en la Dirección de Proyectos Navales, para que puedan maximizar sus capacidades y procedimientos de desarrollo como implementación de los proyectos de inversión, acorde al proceder del sistema de gestión integral ya explicado anteriormente. Se tiene al respecto que en el marco del Proyecto de Inversión Pública “Creación del servicio de vigilancia electrónica del Distrito de Capitanía Nro 3 del Dominio Marítimo Nacional”, del 21 de noviembre del 2014, se integraron a la Fuerza de Aviación Naval dos modernos aviones Fokker F-50, evidenciándose con ello la ejecución de impostergables prioridades de la política del Alto Mando Naval, cuyo mayor interés está encaminado en recuperar las capacidades de nuestras Fuerzas Navales. Las armadas de primer nivel, hoy concentran esfuerzos en obtener recursos para optimizar el empleo de las unidades navales con el apoyo de aeronaves que se presentan como el primer instrumento operacional ante una situación de emergencia, en

un área de vigilancia marítima tan amplia como lo es, en nuestro caso, el extenso Mar de Grau. La Autoridad Marítima Nacional, con esta adquisición, se ve hoy fortalecida para ejercer el control de las actividades que se realizan en el medio acuático, manteniendo una vigilancia de las naves, instalaciones y embarcaciones en general, con el fin de velar por la seguridad de la vida humana en el mar, y la protección del medio ambiente acuático, así como reprimir las actividades ilícitas en el ámbito de su jurisdicción, en cumplimiento de las normas nacionales e instrumentos internacionales de los que el Perú es parte. De allí que, el Ex-Comandante General, Almirante Carlos Tejada Mera en el acto de incorporación de los dos Fokker F-50, anunció que estas naves, son eficientes plataformas de vigilancia que permiten tener una cobertura de nuestras aguas jurisdiccionales, integrándose al sistema de control Marítimo en apoyo a la labor de la Autoridad Marítima Nacional. Estas unidades de alta tecnología que se suman a las que ya poseemos, serán determinantes para velar en la vastedad del Mar de Grau, cuya amplitud ha crecido en razón directa a las nuevas áreas marítimas bajo la jurisdicción nacional, tras el fallo de la Corte Internacional de Justicia de La Haya. Actuarán igualmente con mayor eficacia y rapidez en el ámbito acuático, en la vigilancia del litoral y en la protección de los recursos y riquezas que la pródiga naturaleza nos ha privilegiado y que, ancestralmente, está vinculada a las grandes culturas peruanas. Estas dos nuevas adquisiciones para la Fuerza de Aviación Naval, de otro lado, tendrán rol protagónico en uno de los problemas más sensibles y angustiosos que hoy confronta la humanidad, como lo es la conservación del equilibrio ecológico en los océanos del mundo, por cuya superficie se realiza el mayor movimiento comercial del planeta con los riesgos de la contaminación a

causa de los derrames de petróleo y aceite y, virtuales siniestros. Ante estas evidentes circunstancias, las naves adquiridas por nuestro país, estarán alertas con el fin de mitigar, en lo posible, sus funestas consecuencias en el medio ambiente marítimo.

En tal entorno, la Marina de Guerra del Perú, con la intervención de sus unidades aeronavales, continuará con mayor amplitud y eficacia acatando las normas internacionales emanadas de la Organización Marítima Internacional (OMI) de la cual nuestro país forma parte. Así mismo, estará presente en la cooperación contra el narcotráfico y otros ilícitos que se efectúen en su mar territorial. Es plausible acentuar en estas líneas que, en el transcurso del acto de incorporación de las dos unidades aeronavales a la Fuerza de Aviación Naval, fueron muy elocuentes los reconocimientos al Gobierno del Reino de los Países Bajos y al Gobierno del Perú en la persona de nuestro primer Dignatario, por parte del Ministro de Defensa y del Comandante General de la Marina de Guerra del Perú, quienes, en paralelo, hicieron realizable tales adquisiciones.

El Ex-Comandante General de la Marina, Almirante Carlos Tejada Mera, mediante diferentes conferencias dirigidas al personal, dio a conocer los importantes logros en relación a las políticas de gestión enfocadas en: Organización y Procesos, Fuerzas Navales, Seguridad Interna, Capital Humano, Imagen Institucional, Contribución al Desarrollo e Inclusión Social y, Apoyo a la Política Exterior. En ese sentido, el 27 de noviembre del 2014, en la Escuela Naval del Perú se realizó un conversatorio denominado “Situación

actual de la Marina de Guerra del Perú y su proyección institucional”, en la que el Ex-Comandante General de la Marina, Almirante Carlos Tejada Mera, expuso los vectores de acción que están orientando el desarrollo de la Institución. Durante el citado conversatorio, el Comandante General informó a la Oficialidad sobre el avance de los proyectos encaminados a recuperar e incrementar la capacidad operativa de las Fuerzas Navales y aquellos programas que se vienen gestionando para la mejora en las áreas de bienestar, salud y educación del personal naval y sus familias. En ella se pudieron apreciar cómo se vienen consolidando los proyectos institucionales, tales como la reciente incorporación de los aviones Fokker F-50 para la vigilancia y control de las nuevas aguas jurisdiccionales, el buque de reaprovisionamiento logístico, B.A.P. “Tacna”, la construcción de las PIASS, las cuales están sirviendo para acercar al Estado a los lugares más remotos de la Amazonía, la transferencia de los vehículos anfibios ligeros blindados LAV II, y de los helicópteros Sea Sprite (SH-2G) para las Fragatas Misileras. Asimismo, mencionó los detalles para concretar la construcción del nuevo Buque Oceanográfico con Capacidad Polar. Esta situación actual se vio complementada con la visión de los proyectos que están en proceso de construcción, como el anhelado Buque Escuela a Vela “Unión”, los Buques Multipropósito (LPD), y las Patrulleras Marítimas, todos ellos en astilleros del SIMA. Otros aspectos considerados en la exposición fueron los referentes a las mejoras en el área de Recursos Humanos, como la capacitación del personal y la decisión de seguir incrementando sustancialmente los recursos económicos para alcanzar el objetivo de brindar una Educación de alta calidad para el personal naval. Por otro lado, se mencionó la necesidad de trabajar en los

proyectos de mejora de la infraestructura de las bases y estaciones navales de la MGP.

El diagnóstico actual de la situación económica y financiera de las FF.AA. es que presenta un estado de gestión económica de financiamiento muy limitado y poco eficaz, a nivel de la entidad ministerial respectiva y del ámbito de aplicación del financiamiento presupuestario de cada entidad castrense, lo que impide llevar a cabo el desarrollo de planes de inversión y programas presupuestarios que permitan atender las principales necesidades operativas y de recursos humanos que tienen actualmente las instituciones militares peruanas; a excepción se podría decir sobre el sistema de financiamiento que se viene aplicando en la Marina de Guerra del Perú, que le ha facilitado efectuar adquisiciones importantes en material de guerra y recursos logísticos que le ha permitido desarrollar una modernización más óptima de su capacidad operativa – disuasiva, a comparación de las otras instituciones militares.

Pese a la política actual del Estado Peruano de priorizar económicamente en una mayor y mejor asignación presupuestaria para el mantenimiento y mejoramiento de la capacidad de función operativa de las instituciones armadas; aún se está en una situación de mejoramiento progresivo en la modernización de las FF.AA., teniendo en cuenta que se han tenido décadas perdidas en que no se han efectuado asignaciones presupuestarias importantes para el mantenimiento y renovación del equipamiento armado – bélico de las instituciones castrenses, considerando que en el periodo 1990 –

2010 no se ha priorizado en el refortalecimiento y mantenimiento de una capacidad operativa suficientemente disuasiva en las entidades castrenses, habiéndose afrontado en los periodos anteriores los problemas graves del terrorismo, narcotráfico y hasta una eventual contienda bélica con Chile.

Todas las entidades públicas necesitan recursos para su operación, para este año se ha aprobado el presupuesto anual según la Ley N° 30281 AF-2015, el monto presupuestado es de S/. 130,621 millones de soles, para el gobierno central es de S/. 95,372 mil millones de soles, monto que será destinado para proyectos asciende a S/. 23,894 mil millones, según datos oficiales del Ministerio de Economía y Finanzas al 01 octubre del presente año contamos con una ejecución acumulada de 71% con un monto de S/. 16,882 mil millones, el Gobierno Nacional lidera la ejecución en inversión pública con S/. 7,913 millones a la fecha, seguido por los Gobiernos Locales con S/. 5,790 millones y los Gobiernos Regionales con S/. 3,179 millones, la atención debería estar en alcanzar la ejecución de manera eficientemente y dentro del ejercicio fiscal, observando las cifras, entendemos los indicadores estadísticos en cuanto al avance de los proyectos de inversión en sector público y también nos preocupamos que personas van a administrar todo este presupuesto, si en algunos casos no están bien capacitados en temas de proyectos, algunos creen que realizar un proyecto es simplemente gastar el dinero en el menor tiempo posible sin ningún criterio técnico, eso sin descartar los malos funcionarios corruptos.

Es esencial de que el Ministerio de Defensa a través de su órgano de Finanzas y Presupuesto como de Planeamiento de Inversión Pública, coordine estrechamente con las Oficinas Presupuestarias y las Unidades de Estado Mayor de cada institución armada (EP, MGP, FAP) para el efecto de conocerse en la verdadera dimensión sobre las necesidades y requerimientos operativos – logísticos que tiene cada institución castrense, y de la asignación presupuestaria que corresponda debidamente. A través de la metodología del presupuesto por resultados, se establece una regla fiscal mediante el cual los presupuestos para la Defensa serán asignados según los resultados alcanzados, liberando los gastos para la Defensa de los ciclos económicos y de la incertidumbre de la política de los gobiernos.

Las posibles fuentes de financiamiento deben surgir de recursos que se estructuran durante los ciclos económicos positivos, a través de políticas tributarias que capturen los excedentes de ganancias inesperadas. Estos recursos deben constituirse dentro del Fondo de Defensa Nacional, entidad que debe mantener los recursos que permitirán financiar la función de costo del modelo eficiente y asegurar niveles adecuados de seguridad y disuasión.

Es importante considerar el modelo efectivo y transparente del Sistema de Gestión de Inversión Pública y de financiamiento de la Marina de Guerra del Perú, que le ha permitido cumplir con las adquisiciones requeridas de material operativo (armamento) y satisfacer las demandas operativas de servicio de la mencionada institución armada.

En cuanto a la correcta asignación de los recursos públicos mediante los proyectos de inversión que realiza el Estado, fue la premisa para la creación del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) es un Sistema Administrativo creado en el año 2000.

Para el ejercicio 2015, el monto asignado para los Proyectos de Inversión en la Marina de Guerra del Perú asciende a S/. 607,091,252 millones de soles, en cuanto la asignación de recursos ha tenido una connotación relativamente importante toda vez que mediante este mecanismo se ha venido trabajando proyectos de infraestructura y mejoramiento de las capacidades de las unidades navales que no se realizaron en años anteriores, consecuentemente ha permitido cubrir algunas brechas en cuanto a la misión que es de “ejercer la vigilancia y protección de los intereses nacionales en el ámbito marítimo, fluvial y lacustre”, sin embargo la formulación y aprobación de los proyectos han tomado su tiempo debido a factores de personal.

Cabe destacar que en el año 2013, la Marina de Guerra del Perú mediante su Dirección General de Educación llegó a acordar un convenio de capacitación con la Escuela de Posgrado en Administración de Negocios (ESAN), para la capacitación del Personal de la Dirección de Proyectos Navales – MGP en el curso de Maestría de Gestión Pública de dicha entidad especializada en Capacitación de Personal del Estado y de las Fuerzas Armadas en materia de Gestión y Administración Pública.

Mediante dicho convenio de capacitación, se busca fortalecer las capacidades de los oficiales, suboficiales y civiles de la institución armada, sobre todo en lo que respecta a temas de inversión y gestión pública. El proceso de selección de Personal calificado a ser capacitado, se gestiona mediante el desarrollo de un examen de admisión y una entrevista posterior, quedando los más capacitados para la exigencia académica que imparte ESAN. La Dirección General de Educación de la MGP, mencionó que se escogió a ESAN para la educación de los oficiales y civiles por su prestigio y excelencia académica, y que los resultados que se esperan son beneficiosos para la institución y el Estado Peruano. La Marina de Guerra no solo brinda defensa nacional, sino también está inmersa en una serie de proyectos de inversión pública, lo cual involucra a la economía del Perú. Por ello, a través de dicho convenio se busca lograr un desenvolvimiento del Personal relacionado con la gestión de Proyectos de Inversión, hacia una mayor fluidez de contribución en el desarrollo del sector económico y financiero del país.

1.2 Problema (Descripción y Formulación)

1.2.1 Descripción del problema

En la Marina de Guerra del Perú, en los últimos diez años se está priorizando en el mejoramiento de la capacidad de gestión administrativa de sus procesos y en la ejecución de los proyectos de inversión para que se pueda garantizar plenamente el cumplimiento de los fines esperados en la atención de las necesidades y requerimientos fundamentales que tiene dicha Institución Armada, y según los objetivos de la política, se ejerce cada vez más con mayor exigencia las habilidades directivas y

administrativas por parte del Personal de la Dirección de Proyectos, con respecto a la gestión y desarrollo de los Proyectos de Inversión de modernización y mantenimiento del equipamiento militar / bélico de la fuerza militar naval.

Pero muy a pesar de ello, de que en la Dirección de Proyectos de la Marina de Guerra del Perú se viene considerando esencial la ejecución de los procedimientos y metodología del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) para la elaboración y desarrollo de los estudios a nivel perfil y factibilidad hasta procederse con la fase de aprobación del proyecto, aún el Jefe de la Dirección y los Jefes de Proyectos a cargo de los grupos del personal sub-oficiales y civil no aplican de manera estricta y completa los lineamientos de la metodología SNIP, considerando la diversidad de criterios metodológicos que se llegan a aplicar por parte del Personal Militar de diversas profesiones técnicas y más aún por los miembros de Personal Civil que se contratan frecuentemente para reforzar a los equipos de diseño y desarrollo de Proyectos, que aplicando sus propios criterios metodológicos y técnicos para la elaboración de los perfiles de proyecto, se tiene así consecuentemente la falta de uniformidad en los procedimientos y criterios metodológicos a ejecutarse para el desarrollo de los proyectos de inversión acorde a los lineamientos establecidos en la metodología SNIP.

La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efectos de que contribuyan a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas y contribuyan eficientemente a las

actividades productivas y de servicios que brindan. La formación continua es un proceso que potencia la capacitación constante del trabajador en relación con su profesión, permitiendo adaptarse a los cambios y a la implementación de sistemas administrativos en las entidades como el Sistema Nacional de Inversión Pública.

La gestión es la capacidad de las entidades públicas de lograr sus metas, así mismo es necesario señalar que los empleados con las acciones y decisiones definimos el logro de los objetivos, resultado de ese accionar podría ser una mala o buena gestión, sin embargo algo importante es la preparación y desarrollo del talento humano en la organización.

La realización de un Proyecto obedece a una necesidad que tiene la entidad, la razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definido, en cuanto a la definición de inversión podemos afirmar que todo proyecto necesita recursos públicos que se emplean para generar casi siempre rentabilidad social. La gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto.

Como principales problemas de limitaciones y deficiencias de gestión que se presentan en la Dirección de Proyectos Navales de la MGP, se tienen los siguientes:

- a. Aún los conocimientos del Personal de la Dirección, no están al máximo nivel requerido para efectuar y contribuir hacia una gestión óptima de los proyectos de inversión en la MGP, considerando que si

bien el jefe de la Dirección ha podido aplicar una cierta metodología para la gestión de proyectos, llegando a impartir las órdenes que correspondan debidamente y de planificar el desarrollo de los proyectos; además la rotación anual del personal de oficiales designados como Jefe de Proyecto los mismos que no cuentan con estudios en PIP, ocasiona cierto retraso en tanto alcancen el nivel de conocimientos para la gestión de PIP, por lo que desconoce los criterios que aplican los miembros de Personal subordinado, y que por ende diversos estudios a nivel perfil o factibilidad aún estén siendo evaluados sobrepasándose el tiempo límite de revisión, y de que un gran porcentaje de proyectos hayan sido observados. Se ha venido concibiendo en la Dirección de Proyectos – MGP de que supuestamente a falta de conocimientos esenciales en el Personal Subordinado, se requiere constantemente la contratación de Personal Civil externo con especialización en Gestión de PIP y en Formulación aplicando la metodología SNIP, lo que representa gastos muy onerosos para la MGP cuando no se tiene en cuenta el potencial de conocimientos técnicos que posee el Personal que actualmente se desempeña en la Dirección de Proyectos, y que solamente se requiere repotenciar tales conocimientos en sí con mejores cursos de capacitación más especializados y rigurosos.

- b. Las experiencias del Personal de la Dirección de Proyectos Navales de la MGP son muy diferenciadas entre sí, no existiendo un criterio uniformizador por cuanto que tanto el Personal Militar de Oficiales y Sub - Oficiales aplican criterios metodológicos pero llegando a omitir

la aplicación de diversos lineamientos de la metodología SNIP, mientras que el Personal Civil contratado llega a aplicar una metodología de desarrollo de proyectos muy diferente a lo determinado por el SNIP, haciendo falta uniformizar dichos criterios, a fin de aprovechar sus procedimientos más efectivos y acelerables, y regirse estrictamente bajo los lineamientos de la metodología SNIP.

- c. En cuanto al desarrollo de las habilidades directivas se pueden considerar aportes y logros significativos al respecto de las habilidades que tiene el Jefe de la Dirección de Proyectos de la MGP, resaltándose que se viene capacitando en cursos de Gestión Pública en ESAN, pero en sí debe ejecutar tales habilidades para promover en el Personal, la ejecución efectiva de la metodología SNIP para el desarrollo óptimo de los proyectos de inversión; teniendo en cuenta que los jefes de equipos de proyectos presentan limitaciones y ciertas deficiencias en la gestión por cuanto no llegan a desarrollar habilidades directivas más eficientes; y es en lo cual en que se debe priorizar en la capacitación que debe recibir el Personal al respecto, esencialmente en cuanto al ejercicio de habilidades proactivas, promotoras, estratégicas y facilitables para garantizar plenamente la ejecución propicia y óptima de los proyectos de inversión con las máximas exigencias de calidad requeridas, y a efectos de que tales proyectos satisfagan los requerimientos más primordiales que tiene la institución armada tratada.

Todo Proyecto de Inversión Pública (PIP) requiere para su ejecución de un Proyecto a Nivel de Perfil rigurosamente elaborado, revisado y

aprobado; que asegure factible y viablemente el desarrollo e implementación del proyecto que corresponda; siendo prioritario ejecutarse la metodología específica para la definición y formulación de las bases de Perfil, que corrobore plenamente las estipulaciones técnicas y económicas principales que se hayan fijado previamente en el Perfil de Pre inversión Aprobado de PIP; y a efectos de que se pueda sustentar debidamente el inicio de desarrollo del proyecto u obra, con una proyección garantizadora hasta su culminación final; siendo esencial como refiere el profesor Noriega (2012) “que el Contratista cuente con la experiencia acreditada en la elaboración del Estudio de Pre inversión, y que la empresa pública contratante deba asumir una función supervisora y revisora desde el desarrollo del Estudio hasta la ejecución del proyecto que se encargue a un tercero o empresa contratista” (p. 35); resultando esencial al respecto en poder constatar que el Perfil que se haya efectuado cumpla con las exigencias y requerimientos del contratante, y que asimismo se especifiquen las medidas de contingencia a adoptarse para afrontar problemas o limitaciones que surjan durante la implementación o construcción de la obra.

A nivel de Latinoamérica, se tiene que todos los países en desarrollo, casos como Perú, Colombia, Chile y hasta México, presentan una problemática común en cuanto a la ineffectividad de desarrollo de los proyectos de inversión pública, y que se tiene como segunda causa del problema en cuanto a “la falta de proyectos preparados y evaluados que provoca la ineficiencia e ineficacia en la ejecución

posterior de los proyectos de inversión” (ILPES, 2004, p. 5); teniéndose en cuenta que dicha carencia de proyectos se debe mayormente a que no se encuentran definidos ni preparados en la etapa de pre factibilidad (en Perú Pre Inversión) y que se constituirán en la masa de estudios inservibles o que no serán aprobados, considerándose que muchos Proyectos a nivel de Perfil pueden llegar a tener una cierta viabilidad en determinado momento pero que su falta de seguimiento, actualización y aprobación finalmente derivará en un proyecto inviable.

En México, la Secretaría Estatal de Obras Públicas ha venido priorizando en la ejecución y desarrollo efectivo como exhaustivo del Estudio de Pre- viabilidad de Proyectos para obras públicas, bajo la concepción preventiva de Baca (2001) de que “dicho Estudio pueda determinar la ocurrencia e incidencia de factores posibles que podrían repercutir en la no viabilidad del proyecto en forma general, teniendo como resultado sugerir el rechazo, diferenciamiento o aprobación para seguir adelante a niveles más profundos de estudio para la implementación exitosa del proyecto” (p. 7). De esta manera, resulta esencial que los Estudios a Nivel de Perfil se lleguen a efectuar en forma prolija y altamente diligencial, para que se pueda asegurar que los proyectos de obra a desarrollarse, se puedan cumplir con los niveles de efectividad requeridos, y por ende así evitarse imprevistos o situaciones problemáticas que puedan impedir su ejecución o terminación requerida.

El Estado Peruano actualmente ha venido priorizando una diversidad de políticas orientadas al desarrollo y promoción de las inversiones públicas, a fin de atender las tradicionales demandas de los sectores poblacionales en zonas rurales alejadas y abandonadas en el interior del país; siendo importante tener en cuenta que se ha venido acrecentando el presupuesto en gastos públicos, aunque con ciertas limitaciones en los últimos cuatro años por efecto de la crisis económica internacional, pero que en sí se ha destinado la inversión necesaria para la Ejecución de Proyectos, teniéndose una presunta actividad dinámica en el desarrollo e implementación de proyectos de inversión esencialmente orientados a dotar de servicios públicos importantes, y esencialmente de proyectos de inversión que instituciones como las Fuerzas Armadas requieren para poder atender las necesidades o principales requerimientos que tengan en torno a la modernización de su capacidad operativa militar.

A pesar de la prioridad política del Estado en fomentar e incentivar la ejecución de los proyectos de inversión pública, y de que se viene asignando el presupuesto requerido, aún se tiene que la ejecución de proyectos es insuficiente para atender a la alta demanda de la población peruana en zonas rurales que requieren servicios primordiales como el de Alumbrado Eléctrico, teniéndose una diversidad de causas problemáticas al respecto, tales como los retrasos en la gestión burocrática del Sistema Nacional de Inversiones Públicas (SNIP) para desembolsar los fondos públicos que se deben destinar a los gobiernos regionales para la ejecución de obras,

además de la falta de inversión y de desarrollo de proyectos de inversión por parte de los gobiernos locales que no disponen del personal especializado requerido; y asimismo por causas técnicas se tienen los problemas de falta de gestión óptima en la elaboración y diseño de los proyectos en su etapa de pre inversión y de no tenerse el suficiente número en staff de ingenieros experimentados en los entes públicos ministeriales encargados de la formulación y ejecución de los proyectos de inversión.

Ante el problema de la falta de ingenieros técnicos especializados en las áreas de Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública de las Entidades Estatales, se opta por la contratación de servicios externos que puedan ofrecer las empresas contratistas que hayan obtenido la buena pro para la construcción de obras, a fin de que los mismos Contratistas se encarguen de elaborar los Proyectos a Nivel de Perfil corroborando y cumpliendo las especificaciones básicas y generales que se hayan previsto en el estudio Inicial aprobado, y a efectos propiamente de asegurarse a posterioridad que las obras públicas a ejecutarse puedan llegar a concretizarse efectivamente. Resulta fundamental, tener en cuenta la importancia de desarrollo del Proyecto a Nivel de Perfil o la finalidad del Estudio de un Proyecto de Inversión Pública, ya que según Sapag (2000), “describe que el evaluador y su cliente deben tener muy en claro qué se puede esperar de su trabajo, y no caer en la tentación de sobredimensionar las capacidades de la técnica comúnmente denominada de preparación y evaluación de proyectos” (p. 72).

Resulta primordial la existencia del Banco de Proyectos a Nivel de Perfil, ya que asegura que los perfiles se conserven y puedan ser reutilizados como actualizados para dar con la ejecución de proyectos en determinado momento a futuro. De esta manera, se trata de afrontar la situación cuando determinados PIP's presenten problemas de caducidad por transcurso del tiempo en que debió efectuarse, y que frente a ello es necesario contar con una alta calidad de los Proyectos de Perfil que resulten necesarios para dar con una ejecución óptima de la obra.

El diseño y ejecución de los proyectos de inversión requiere de la aplicación de una metodología secuencial rigurosamente desarrollada, a efectos de que se pueda garantizar desde la etapa de pre inversión del proyecto, los requerimientos y presupuestos sustentables que puedan hacer viable la ejecución de los proyectos en su posterior etapa de implementación; por lo que a nivel de las entidades públicas de Gestión y Ejecución de PIP en los Ministerios del Estado Peruano, se tienen muy en cuenta el seguimiento y desarrollo de la metodología de formulación e implementación de proyectos que el SNIP ha establecido, y pese a que muchos órganos estatales tienen la función de diseñar y ejecutar proyectos de inversión, aún presentan una serie de deficiencias al respecto.

Se constata así un problema detectado en un estudio realizado por el Ministerio de Economía y Finanzas sobre los riesgos en la formulación y ejecución de los PIP, donde "si no se ha realizado debidamente un

exhaustivo estudio del perfil entonces se tendrán serios cuestionamientos y problemas en la calidad de los proyectos, que de ser aprobados de manera negligente y poco diligencial, conllevará a la ejecución de proyectos deficientes que implicará un mal gasto del presupuesto que se asigne” (MEF, 2013, p. 13); y que conforme señala el Ministerio de Economía y Finanzas, la falta de aplicación rigurosa de la metodología de desarrollo de proyectos de inversión SNIP, generará que a posteriori los proyectos presenten deficiencias en su implementación definitiva.

Asimismo es importante tener en cuenta otras situaciones críticas que afectan e impiden el desarrollo de una efectiva propuesta de financiamiento para las FF.AA., considerando las siguientes:

- a. De que la Unidad de Formulación de Proyectos de Inversión y Planeamiento Presupuestario del Ministerio de Defensa del Perú, no viene gestionando adecuadamente los proyectos de inversión que prioritariamente tienen las FF.AA. en atención a sus necesidades; además de tener que afrontar constantemente las trabas burocráticas que se presentan en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) para la aprobación de los proyectos de financiamiento y de inversión que el MINDEF presente acorde con los requerimientos que tienen las instituciones armadas, a fin de que se puedan garantizar sus necesidades prioritarias por ser materia de seguridad nacional.
- b. Los retrasos por parte de la gestión altamente burocratizada del SNIP en aprobar y destinar el financiamiento requerido para darse

con la ejecución requerida de los proyectos de inversión y propuestas de financiamiento elaborados por las FF.AA. y presentado por el MINDEF; viene obstaculizando los objetivos esperados de la política de modernización de las FF.AA., y que por ende muchos servicios de las Fuerzas Militares Peruanas no estén debidamente en una situación óptima y se sigue careciendo de la capacidad militar disuasiva que se necesita a nivel de Latinoamérica.

c. De que los órganos de Presupuesto de las Instituciones Armadas no tienen la autonomía requerida para hacer un manejo efectivo del presupuesto asignado por el Estado, ya que deben sujetarse a las órdenes de prioridad que el CC.FF.AA. establezca al respecto, y que a su vez le es ordenado por el Ministerio de Defensa; teniéndose por efecto consecuente que ni las propias instituciones castrenses pueden hacer una administración efectiva de sus recursos presupuestarios ni de los fondos que recaudan propiamente por servicios adicionales como alquiler de inmuebles para reuniones públicas o de asociación privada, cursos de instrucción auxiliares, gestión recaudatoria de servicios de Fondos Propios en Instituciones Educativas pertenecientes a cada entidad militar, y entre otros.

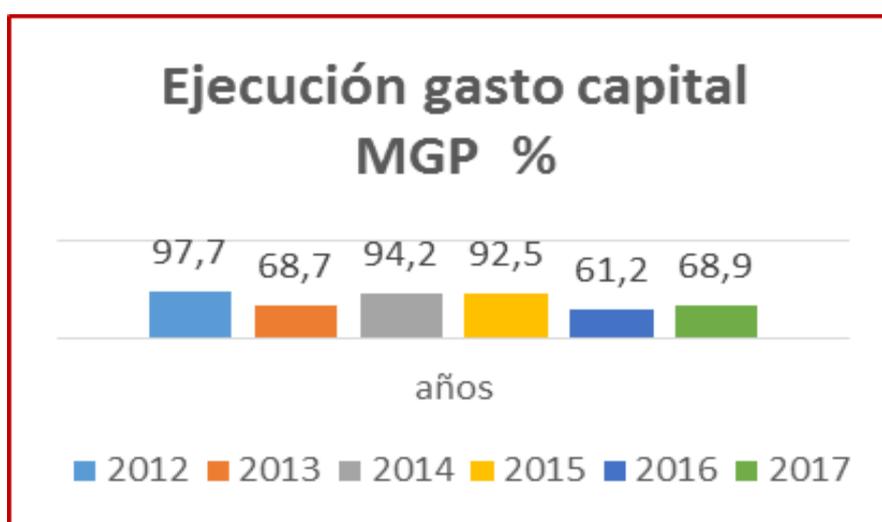
d. A pesar de que el Gobierno Central viene enfatizando en la asignación presupuestaria de los recursos económicos necesarios para modernizar la capacidad operativa de las FF.AA., aún se está en un progreso de repotenciamiento y renovación del material bélico

de las instituciones castrenses; ya que las prioridades del Estado aún tienen en primer lugar en la atención a las necesidades sociales de las diversas zonas de emergencia tanto de zonas rurales y de frontera que necesitan de servicios públicos esenciales, y asimismo en cuanto a un segundo lugar de prioridad en la asignación presupuestaria del Estado se tiene directamente para el financiamiento de los programas sociales y proyectos formulados por el Ministerio de Inclusión Social (MIDIS).

Tabla 1.

Presupuesto de La Marina de Guerra del Perú "Gasto de capital"

AÑOS	PIM	EJECUCIÓN AL 31 DIC
2012	296,783,885	97.7 %
2013	488,495,554	68.7%
2014	729,206,091	94.2%
2015	1,185,558,230	92.5%
2016	581,762,689	61.2%
2017	581,301,325	68.9%



1.2.2 Formulación del Problema

Problema General

¿Existe relación entre la capacitación del personal de la Dirección de Proyectos con la gestión de Proyectos de Inversión en la Marina de Guerra del Perú?

Problemas Específicos:

¿Existe relación entre el nivel de conocimientos del personal en capacitación de la Dirección de Proyectos con la gestión de Proyectos?

¿Existe relación entre el personal que cuenta con experiencia en la Dirección de Proyectos con la gestión de Proyectos de Inversión?

¿Existe relación entre las habilidades directivas del Personal encargado de la Dirección de Proyectos con respecto a la gestión de Proyectos de Inversión?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Determinar la relación que existe entre la capacitación del personal de la Dirección de Proyectos con la gestión de Proyectos de Inversión en la Marina de Guerra del Perú

1.3.2 Objetivos Específicos

Determinar la relación que existe entre el nivel de conocimientos del personal en capacitación de la Dirección de Proyectos, con la gestión de Proyectos de Inversión.

Determinar la relación que existe entre el personal que cuenta con experiencia en la Dirección de Proyectos, con la gestión de Proyectos de Inversión.

Determinar la relación entre las habilidades directivas del Personal encargado de la Dirección de Proyectos con respecto a la gestión de Proyectos de Inversión.

1.4 Justificación e importancia

La Ley N° 27293 crea el Sistema Nacional de Inversión Pública, modificada por última vez y publicada en el Diario Oficial “El Peruano” el 21 de julio de 2006. El SNIP tiene como propósito el destinar eficiente y eficazmente los recursos públicos por medio de los procesos establecidos para el desarrollo de los proyectos de inversión.

1.4.1. Análisis del entorno

Los problemas de desempeño humano que comprometen la eficiencia de la organización, los cuales son causados por la carencia de competencias de los trabajadores y pueden ser resueltos convenientemente a través de la capacitación. Esto último significa que, frente a estos problemas, la capacitación aparece como la alternativa de solución viable y más conveniente, frente a otras opciones, como el reemplazo o la reubicación del personal.

Los problemas del desempeño humano en las organizaciones, pueden manifestarse de diversas maneras y responder a diferentes causas, lo cual implica que no puede existir un solo método para la detección de necesidades de capacitación.

En una primera aproximación, conviene distinguir entre dos grandes enfoques para el análisis de las necesidades de capacitación en una organización: el enfoque correctivo, encaminado a identificar necesidades de capacitación y el enfoque prospectivo orientado a prever las necesidades de capacitación, es por consiguiente, un enfoque esencialmente dinámico, en el sentido de que considera a los puestos y a las personas en proceso de cambio.

En los años 90 se inicia en América Latina una fuerte promoción de la inversión privada, con lo que se inicia la era de la Nueva Gerencia Pública (New Public Management).

En el Perú, este enfoque se ha iniciado a partir de la promulgación de Ley de Presupuesto del año Fiscal 2007, estableció implementar el Presupuesto por Resultado.

En esta última década también las nuevas directivas para la realización de proyectos mediante el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), ha sido importante porque mediante este modelo se asignan recursos para ejecutar proyectos de infraestructura y adquisición de materiales, sin embargo las deficientes políticas de capacitación al personal en las entidades no han permitido llevar eficientemente la realización de proyectos.

1.4.2. Análisis interno

La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permite un mejor desempeño en sus labores habituales, pudiendo este ser interna y externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

La capacitación continua contribuye en la formación del servidor, siempre que esta política se aplique en las entidades del Estado, por lo que el servidor público estaría en constantes desafíos, obligándolo de una manera a capacitarse en diversos aspectos relacionados con la naturaleza del trabajo. Un jefe más capacitado será un líder mejor preparado y un subordinado capacitado será también un trabajador más eficiente.

La Marina ha venido recibiendo recursos para el desarrollo de PIP y que son interés Nacional, básicamente la demora para la formulación, así como los tiempos de aprobación suman, por lo que

un tema importante es también la organización para la formulación de los proyectos.

Hasta hace algunos meses la Oficina de Proyectos se convirtió en una Dirección de Proyectos Navales, la magnitud de los proyectos desarrollados y temas de organización adicionado a la falta de personal, fueron algunas de las razones, por lo que de las 21 personas que actualmente trabajan en esta Dirección, solo el 40% es personal que fue incorporado a comienzos de año, de los cuales 2 empleados se encuentran capacitados para realizar la formulación y los demás están distribuidos en las áreas de la Dirección, la formulación de un proyecto se realiza aproximadamente en 15 a 30 días calendarios, debido a esa situación se convoca en algunos casos se contrata a terceros para la formulación del estudio de pre inversión.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Teorías Generales relacionadas con el tema

2.1.1. Teoría del Positivismo

En cuanto a la aplicación de esta teoría sobre el tema de investigación tratado, cabe fundamentar que el positivismo postula que el único conocimiento auténtico es el conocimiento científico, y que tal conocimiento sólo surge de la afirmación positiva de las teorías a través del método científico; siendo que el positivismo deriva de la epistemología del siglo XIX, en virtud a la cual todas las actividades filosóficas y científicas deben efectuarse únicamente en el marco del análisis de los hechos reales verificados por la experiencia. En efecto, en el siglo XIX los dos grandes creadores de la epistemología y, a su vez, grandes pensadores del positivismo fueron el francés Auguste Francois Comte y el británico John Stuart Mill, cuyos aportes son bastante verificables en las ciencias en general.

El iuspositivismo plantea que el derecho positivo es todo y todo el derecho positivo está constituido por las normas escritas (Constitución, leyes, Decretos Legislativos del Poder Ejecutivo, reglamentos, resoluciones, etc.), tratados internacionales, y por la jurisprudencia (precedentes, criterios reiterados, precedentes de observancia vinculante, etc.), como sostiene la escuela inglesa Analytical Jurisprudence, una especie del positivismo jurídico del common-law.

Muchos han sostenido que los positivistas que han efectuado esto han contradicho toda su obra, lo cual es absurdo desde nuestro punto de vista.

2.1.2. Teoría del Utilitarismo

La doctrina científica – filosófica del Utilitarismo es de gran aporte y aplicabilidad para el propósito del tema de esta investigación, por cuanto cabe trascender que se busca desarrollar fundamentos dogmáticos y prácticos que permitan sustentar acciones decisivas y efectivas para dar resolución eficaz y contundente a una problemática determinada.

El pensador y jurista inglés Jeremy Bentham basó los fundamentos de su filosofía y postura jurídica en razón de la Utilidad que debían tener todas las normas y políticas para conseguir altos niveles de bienestar, felicidad y calidad de vida para los ciudadanos.

Bentham sostuvo acerca de la utilidad de la aplicación de toda norma, política o acción tendiente a conseguir la mayor felicidad y servicio a los ciudadanos, lo que por ende se refiere a la aplicación de las leyes que de manera utilitaria puedan servir, fomentar y garantizar los beneficios requeridos y el bienestar para las personas.

Bentham también desarrolló un enfoque jurídico del Derecho Penal, a partir del “Tratado de la Legislación Civil y Penal” definiendo acerca del delito formal en que “todo lo que el legislador prohíbe”, y en lo que respecta al delito sustancial como “todo acto que debe prohibirse por razón de algún mal que produce o que pueda producir”. Bentham tiene una aproximación acerca de la

diferencia entre acción y omisión, en que aquel es “acto con cierto fin”, mientras que este es “la abstención de obrar de lo que tenía que hacer.”

El mejor estado de las cosas es aquel en el que la suma de lo que resulta valioso es lo más alta posible; y lo que se debe hacer es aquello que consigue el mejor estado de cosas conforme a esto. De este modo, la moralidad de cualquier acción o ley viene definida por su utilidad para los seres sintientes en conjunto. Utilidad es una palabra que refiere aquello que es intrínsecamente valioso para cada individuo.

2.2. Bases Teóricas Especializadas sobre el tema

2.2.1. Capacitación

La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efectos de que contribuyan a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas.

La Capacitación es una herramienta por medio del cual se pretende mejorar las competencias así como sus calificaciones de los trabajadores para desempeñarse con mayor eficiencia.

Sobre el tema de capacitación, Manuel Rodríguez (2000) lo describe como un conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas concebido como una inversión, que desarrollan las organizadas dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y

alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Asimismo el autor referido precisa que el desarrollo del capital humano es un proceso continuo y simultáneo dirigido a alcanzar conocimientos, multihabilidades y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar cargos de amplio perfil, con las competencias para un desempeño laboral superior.

Simón Dolan, nos dice que la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades, cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El programa de capacitación, implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador, desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Éste repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguirlo es a través del mejoramiento de sus ingresos, ya que tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad: Se logra cuando el beneficio, es compartido por ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, enfatizando en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada

especialización, puede dar como resultado, un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

Según Dessler Gary (1998): podría implicar mostrar a un operador de máquina, cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

Para Idalberto Chiavenato (1998) el entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Puedo llegar a definir a la capacitación como una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

2.2.2. Capacitación de personal

2.2.2.1. Conceptos Específicos

La Capacitación implica una educación en las actitudes y conductas del personal produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo. (Aquino y otros, 1997).

La capacitación de Recursos Humanos en toda organización, es un aspecto fundamental para garantizar estratégicamente la calidad del servicio ofrecido o de la productividad que constantemente se requiere del personal de trabajo para mantener la competitividad organizacional. Así se llegan a tener diversas concepciones, respecto a la capacitación, mencionando principalmente el concepto aportado por William B. Werther y Keith Davis (1995), quienes señalan que: “La capacitación del personal es una actividad de entrenamiento que auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, por lo que sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral, además de poder auxiliarse el desarrollo del personal para cumplir futuras responsabilidades”.

2.2.2.2. Objetivos

La capacitación cuenta con objetivos muy claros, entre los cuales se pueden mencionar:

- Conducir a las empresas a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Elevar la moral de la fuerza laboral.
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Preparar guías para el trabajo.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Contribuir a la formación de líderes dentro de la empresa.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.

- Promover la comunicación en toda empresa.

Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser de forma permanente y continua, de manera que se puedan alcanzar las metas trazadas.

2.2.2.3. Importancia

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último que implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

2.2.2.4. Beneficios de la Capacitación

La capacitación a todos los niveles, constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

A. Beneficios de la capacitación para las organizaciones

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

B. Beneficios de la capacitación al personal

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

2.2.2.5. Determinación y Métodos de Capacitación

Las Fases a seguir en una capacitación son: Evaluación de necesidades, Programación, Ejecución y Evaluación.

2.2.2.5.1. Determinación de necesidades de la capacitación

La capacitación será necesaria cuando exista una necesidad de educar a un trabajador acerca de un proyecto que sea prioridad en la organización.

El área de recursos humanos debe estar al tanto de estas necesidades así como los detalles para el cumplimiento de la capacitación, sean el tipo de capacitación, el propósito y quien va a recibirla así como a capacitar.

Como guía los gerentes pueden seguir este análisis. En primer lugar, la capacitación organizacional, que consiste en analizar la organización con el propósito de identificar algún área en la que sea necesaria la capacitación debido a ineficiencias o factores externos que puedan afectar al desarrollo de la organización. En segundo lugar, la capacitación de tareas, que se basa en definir que conocimientos, habilidades se necesitan para un puesto de trabajo en el presente y en un futuro. Finalmente la capacitación de personas en donde se analizan las tareas y al empleado durante el proceso de capacitación para saber si es conveniente seguir con el programa.

Luego de este análisis previo, son los administradores los que deben decidir si se realiza o no la capacitación. Los administradores tienen diferentes métodos de evaluación para esto y deben estar en la capacidad de identificar algún problema en una tarea por carencia de capacitación

Dentro del grupo de técnicas existentes se encuentran la observación directa, valoración del desempeño, encuestas. Además la capacitación puede ser delegada por gerentes de mayor rango o coordinadas por medio de reuniones ejecutivas.

Asimismo se utilizan indicadores para decidir la aplicación de un programa de capacitación. Estos indicadores se dividen en indicadores que

identifican una necesidad en el presente o en el futuro. Ejemplos de indicador de capacitación en el presente son: ineficiencia en las tareas, baja calidad, disminución de la productividad. Por otro lado, ejemplos de indicadores de capacitación en el futuro son: un futuro incremento de personal por aumento de demanda o expansión, lanzamiento de nuevos productos, compra de nuevas

El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores de línea.

Al administrador le compete todas las decisiones referentes a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son:

- **Evaluación del desempeño:** Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- **Observación:** Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.

- **Cuestionarios:** Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación.
- **Solicitudes de supervisores y gerentes:** Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.
- **Entrevistas con supervisores y gerentes:** Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
- **Reuniones inter departamentales:** Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- **Examen de empleados:** Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- **Modificación del trabajo:** Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- **Entrevistas de salida:** Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

2.2.2.5.2. Programación

La programación se debe realizar considerando el hecho de que pueden haber cambios en las necesidades de la capacitación y para esto se deben tomar medidas necesarias que no sean muy bruscas y agresivas para el empleado, ya que esto puede llevar a un cambio en su disposición de ser capacitado. Según especialistas se recomienda tener presente los siguientes puntos a consideración en el diseño de la capacitación: El Objetivo, la Motivación del empleado, los Principios de aprendizaje como la interacción, la reiteración y la retroalimentación y finalmente, las Características necesarias del educador. Algunas de estas características son: experiencia, conocimientos, habilidades y liderazgo.

2.2.2.5.3. Implementación o ejecución de la capacitación

Técnicas de capacitación:

- **Capacitación en el puesto:** Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina

observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. La rotación de puesto, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de CEP. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas: Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

- **Capacitación por instrucción del puesto (CIP):**

Se lista los pasos necesarios siguiendo un orden adecuado Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos expresan el qué se realizará, y los puntos clave expresan el por qué y el cómo.

- **Conferencias:** Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Un ejemplo es como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos

considerables de impresión y no permitir el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.

- **Técnicas audiovisuales:** se utilizan videos para comunicar la información de manera eficaz, en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.
- **Aprendizaje programado:** Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

- **Capacitación vestibular por simulacros:** Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. La ventaja de es que no es necesario la presencia del empleado en el puesto de trabajo. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

2.2.2.6. Evaluación del programa de capacitación

A. Generalidades

La Evaluación es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio de un Programa de Capacitación, durante y al finalizar dicho programa. Es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación. No es solo una actividad más de capacitación, sino una fase importante del ciclo de la capacitación.

Ocurre en cada fase del ciclo como un proceso en sí mismo. Debe ser parte de la sesión del plan de capacitación y se le debe destinar un tiempo adecuado. Los datos que se obtienen son útiles para la toma de decisiones

Un adecuado Programa de Capacitación contempla una evaluación del desempeño, un control y un adecuado seguimiento a las actividades que realiza el trabajador. La Evaluación permite la medición científica de los fundamentos, aplicación, efectos a corto y a largo plazo, de las acciones del diseño y la ejecución de los "Programas de Capacitación".

B. Modelos de Evaluación

Uno de los modelos utilizados en la evaluación es el modelo de Kirkpatrick, tiene 4 etapas consecutivas:

- **Reacción:** Percepción de los participantes en su efectividad, por medio de cuestionarios. Se revisa también la adecuación de contenidos, el dominio del instructor, el manejo del tiempo de parte del instructor, claridad de exposición, aspectos útiles y menos útiles.

- **Aprendizaje:** Nivel de adquisición de conocimientos. Por medio de evaluación pre - post, a través de pruebas de contenidos (con validez de contenido, sobre muestras representativas de los contenidos impartidos).
- **Conductas:** El más importante y difícil de evaluar. Por medio del reporte de otros: reclamos, productos defectuosos, costos, etc. que lo miden indirectamente.
- **Resultados:** Impacto en la organización. Se usan informes de gestión, niveles de producción, calidad, costos, niveles de ausentismo - rotación, licencias médicas, etc.

Se pueden realizar 3 diferentes tipos de evaluación:

- **Evaluación de los procesos:** La cual examina los procedimientos y las tareas implicados en la ejecución de un programa o de una intervención.
- **Evaluación de los impactos:** es más cabal y se centra en los resultados de largo alcance del Programa o en los cambios o mejoras al estado de la actividad.
- **Evaluación de los resultados:** Se usa para obtener datos descriptivos en un proyecto o programa y para documentar los resultados a corto plazo.

Se deben de igual forma establecer estrategias para realizar el proceso de evaluación de la capacitación, entre las que se pueden mencionar:

- Gran diversidad y el capacitador debe asegurarse de utilizar diferentes instrumentos para recoger los datos.
- Es importante para obtener datos cualitativos así como cuantitativos.
- Incluye a tantos interesados como sea posible en la estrategia de evaluación.

- Existen dos orientaciones básicas interrelacionadas respecto a la evaluación de la capacitación del personal:
- Determinar si ha comprendido la información necesaria para desempeñar sus responsabilidades durante la jornada, por ejemplo, una evaluación del aprendizaje individual (evaluación del conocimiento).
- Establecer si los métodos, contenidos informativos y horarios utilizados son apropiados para transmitir las habilidades requeridas, por ejemplo una evaluación del ambiente de la capacitación.

A fin de evaluar los niveles de conocimiento del personal y la efectividad de los métodos de capacitación es necesario instrumentar programas de evaluación continua durante la capacitación y, de ser posible, poner en práctica cualquier medida correctiva antes de empezar a cumplir con sus responsabilidades.

Cuando se han programado múltiples sesiones de capacitación, la retroalimentación sobre la pertinencia y la cobertura de los métodos utilizados puede ayudar a su mejora a lo largo del programa en su conjunto. Si se determina que es necesaria una mayor capacitación, la programación de sesiones adicionales puede ser una respuesta para a la misma.

C. Métodos de Evaluación de la Capacitación

Existen distintos métodos para la evaluación:

- Programas de evaluación integrados a las sesiones de capacitación, a través del monitoreo de las actividades grupales y el conocimiento manifestado durante los ejercicios de simulación e interacción.

- Actividades domésticas o sesiones de capacitación en forma de libros de preguntas y respuestas que luego pueden ser revisados y evaluados por los capacitadores.
- Llenar formatos de evaluación al final de cada sesión.
- Monitoreo y reporte sobre las sesiones por parte de los administradores del sitio de capacitación.
- Monitoreo sobre el desempeño del personal durante la jornada de evaluación. Si bien este último método es una parte importante de la evaluación de la capacitación, no es recomendable que sea el único método que se utilice. Esperar hasta finalizar la jornada de capacitación para evaluar si el personal tiene conocimiento suficiente puede ser útil a fin de evaluar la efectividad general de los métodos de capacitación y si el personal es apropiado para el puesto en el futuro, pero es probable que se traduzca un desempeño ineficiente durante la elección.

D. Retroalimentación

Una buena forma de determinar que tan apropiados han sido los métodos y estilos de capacitación y de tener una idea precisa de donde puede ser necesaria una mayor capacitación, es la de interrogar al personal mismo. Esto puede hacerse formalmente al final de las sesiones de capacitación mediante el llenado de cuestionarios que incluyan asuntos como los siguientes:

- Lo conveniente y confortable que han resultado el sitio y las facilidades de la capacitación, la duración de las sesiones, los recesos y las oportunidades de formular preguntas. Lo relevante que ha sido el material presentado y cualquier área en la que el personal considere que requiere mayor información o práctica.

- Lo conveniente que han resultado los estilos y métodos de capacitación empleados (qué resultó efectivo y qué no al transmitir la información).
- Una autoevaluación integral de conocimiento en las responsabilidades encomendadas.
- Sugerencias para mejorar sesiones futuras de capacitación.

Para incrementar este método de recolección informativa de carácter formal, los capacitadores pueden tener comunicación continua con el personal, por ejemplo durante los recesos y al inicio y final de cada sesión, para determinar donde existen lagunas de conocimiento y cuáles estilos de presentación funcionan mejor.

E. Evaluaciones Independientes

La evaluación por parte de personal independiente al proceso de capacitación también puede ayudar a identificar en qué áreas se pueden introducir mejoras. Este método debe de emplearse siempre que sea personal externo contratado y no del organismo que se hace cargo de la capacitación, así como en algunas sesiones en los niveles inferiores cuando se utilice un método en cascada.

F. Evaluación Del Desempeño

La Evaluación del Desempeño es la forma de medir los resultados para mejora del desempeño del personal incorporado a la empresa, con el fin de clasificar o capacitar a dicho personal y sirve de base para la toma de decisiones.

El desempeño de una persona se mide en referencia al puesto que ocupa. El objetivo es entonces, que los empleados respondan de la mejor

manera posible a los requerimientos de los puestos que ocupan dentro de la empresa.

La evaluación del desempeño ofrece a la gerencia de Recursos Humanos la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo producto de la capacitación recibida. Esta importante actividad se constituye para la empresa en un recurso informativo válido para: aumento de sueldo por méritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos. Permite además, calificar y diferenciar a las personas que trabajan en la empresa.

En síntesis, la evaluación del desempeño puede usarse con dos fines: calificativo y con fines de desarrollo. La evaluación del desempeño implica un ciclo que abarca las siguientes etapas en el desarrollo de las labores:

- **En la primera etapa:** Acordar (no imponer) con cada colaborador los objetivos que debe alcanzar en el siguiente periodo de trabajo (puede ser un semestre o año), los cuales pueden definirse como resultados concretos, medibles, con límites de tiempo y con condiciones por lograr.
- **En una segunda etapa:** Darse tiempo para observar los comportamientos de cada colaborador cuando ejecuta su trabajo.
- **En una tercera etapa:** Asesorarlo sobre la marcha para ayudarlo a tener un mejor desempeño y a depurar sus habilidades, así como reconocer su buena actuación y fortalecer su autoestima.
- **En una cuarta etapa:** Realizar la evaluación del desempeño y planear el desarrollo futuro del colaborador, si es que lo amerita.

2.2.3. Capacitación y entrenamiento

El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.”
(Idalberto Chiavenato)

2.2.4. Capacitación en las organizaciones

1) La capacitación es un proceso, deber y derecho de los empleados.

La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permite un mejor desempeño en sus labores habituales.

La capacitación es un deber y derecho del empleado público. Está orientada al desarrollo de conocimientos, actitudes, prácticas, habilidades y valores del empleado, para garantizar el desarrollo de la función pública y los servicios públicos, mejorar su desempeño laboral, propiciar su realización personal, técnica o profesional y brindar mejor servicio al usuario.

2) La finalidad de la capacitación

La capacitación en las entidades públicas tiene como finalidad el desarrollo profesional, técnico y moral del personal que conforma el sector público. La capacitación contribuye a mejorar la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos y es una estrategia fundamental

para alcanzar el logro de los objetivos institucionales, a través de los recursos humanos capacitados.

2.2.5. Capacitación continua

La formación continua es el conjunto de acciones que desarrollan las empresas, dirigidas a la mejora de competencias y al reciclaje de los empleados. Se trata de un proceso que potencia la capacitación constante del trabajador en relación con su profesión. Las compañías se enfrentan a un entorno muy competitivo, lo que provoca que tengan que esforzarse constantemente por adaptarse a los cambios y garantizar así la actualización de los conocimientos de sus trabajadores. Para conseguirlo, es necesario el desarrollo de planes de formación continua, porque una empresa innovadora y competitiva necesita contar con profesionales formados para poder avanzar

2.2.6. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

La conducción, implantación y ejecución del programa está enmarcado como parte de un proceso. Existe una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación. También existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación. La capacitación se puede dar de varias maneras: en el trabajo, en clase, por teléfono, por medio de la computadora o por satélite. Los medios son muy variados. Por cuanto se refiere al lugar donde ocurre, la capacitación.

2.2.7. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si la capacitación satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Como la capacitación representa un costo de inversión los costos

incluyen materiales, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras que los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo, se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable. Lo primordial es evaluar si el programa de capacitación satisfizo las necesidades para las cuales fue diseñado.

2.2.8. LA GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

a. Las Herramientas Básicas Para La Gestión De La Capacitación

La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Lo anterior significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones -incluida la capacitación- interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización. Existe un conjunto de herramientas básicas que se emplean en la administración y el desarrollo del personal de las organizaciones modernas, las cuales también pueden ser provechosamente utilizadas para la gestión de la capacitación; entre ellas, las principales son: a) las descripciones y especificaciones de los cargos; b) las especificaciones de los itinerarios de carrera interna; c) los manuales de organización, procedimientos y métodos de trabajo; d) el sistema de evaluación del desempeño; y, e) los expedientes del personal.

Las herramientas a), b) y c) contienen las definiciones de los roles deseados de las personas que trabajan en la organización y las trayectorias de promoción del personal. La herramienta d) tiene por objetivo comparar el desempeño efectivo de las personas con el desempeño deseado, y analizar las causas de las desviaciones en el comportamiento de las personas (una de las cuales

puede ser la carencia de competencias). La herramienta e) contiene el historial de las personas que trabajan en la organización, en el cual se registran, además de sus antecedentes personales, la trayectoria de su carrera, su desempeño y su potencial de desarrollo. Si bien la aplicación formal de estas herramientas no es indispensable para la gestión de la capacitación -como lo prueban muchas empresas e instituciones que carecen de ellas- su uso es conveniente, por cuanto ellas constituyen un apoyo valioso para tomar decisiones informadas, objetivas y transparentes en este campo. En definitiva, estas herramientas contribuyen a hacer más eficiente el sistema de capacitación en una organización.

b. Las Etapas De La Gestión De La Capacitación

b.1. Análisis de las necesidades de capacitación

Esta etapa tiene que ver con la identificación de los problemas de desempeño humano que comprometen la eficiencia de la organización, los cuales son causados por la carencia de competencias de los trabajadores y pueden ser resueltos convenientemente a través de la capacitación. Esto último significa que, frente a estos problemas, la capacitación aparece como la alternativa de solución viable y más conveniente, frente a otras opciones, como el reemplazo o la reubicación del personal. Los problemas del desempeño humano en las organizaciones, pueden manifestarse de diversas maneras y responder a diferentes causas, lo cual implica que no puede existir un solo método para la detección de necesidades de capacitación. En una primera aproximación, conviene distinguir entre dos grandes enfoques para el análisis de las necesidades de capacitación en una organización: el enfoque correctivo y el enfoque prospectivo. De una parte, existe el enfoque correctivo, encaminado a

identificar necesidades de capacitación a partir de problemas de desempeño manifiestos. Es un enfoque eminentemente estático, en el sentido de que considera a los trabajadores en relación a sus puestos de trabajo actuales. Entre los métodos de detección de necesidades utilizados con mayor frecuencia, dentro de este enfoque, se encuentran los siguientes:

a) Análisis directo de las necesidades de capacitación a nivel individual, comparando ya sea las competencias efectivas de la persona (las tareas que es capaz de realizar) con las competencias deseadas (las tareas que debería ser capaz de realizar), o los atributos de la persona en relación con los requisitos del puesto, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes. Por cierto, cualquiera sea el enfoque, conviene que el analista tenga un cabal conocimiento del contenido y los requisitos del puesto, y en este sentido las descripciones y especificaciones de los cargos constituyen una herramienta de incuestionable valor.

b) Análisis de las necesidades de capacitación con base en la evaluación del desempeño del personal. En este caso, se trata de aprovechar el proceso regular de evaluación del desempeño del personal, que normalmente se aplica en las organizaciones modernas (o sistema de calificaciones), como fuente de información para identificar necesidades de capacitación.

c) Detección de necesidades de capacitación con base en el análisis de problemas específicos. Los detonantes más frecuentes de los análisis de necesidades de capacitación son los diversos problemas de eficiencia que pueden surgir en una organización, relacionados con el desempeño del

personal. Por lo general, estos problemas se manifiestan en el área técnica o en las relaciones interpersonales.

De otra parte, existe el enfoque prospectivo, orientado a prever las necesidades de capacitación que resultarán de cambios proyectados: i) en el contenido y los requisitos de los puestos de trabajo, en virtud de innovaciones tecnológicas y cambios organizacionales, o, ii) en los movimientos del personal, tales como transferencias y promociones. Es, por consiguiente, un enfoque esencialmente dinámico, en el sentido de que considera a los puestos y a las personas en proceso de cambio. El análisis prospectivo de las necesidades de capacitación debe llevarse a cabo en íntima relación con la elaboración de los planes y proyectos más generales de la institución. Esto, porque se trata de prever las necesidades de capacitación que surgirán como consecuencia de algún proceso de cambio programado. Por ello, el encargado de capacitación no sólo debe estar informado de los planes y proyectos de la organización sino que, idealmente, debe participar en los equipos de trabajo responsables de elaborarlos, ya que sólo de esa manera podrá interpretar correctamente el impacto de estos planes y proyectos en cuanto a la cantidad y calidad del personal requerido.

Entre los enfoques metodológicos de uso más frecuente para proyectar las necesidades de capacitación de una institución, con base en las condiciones de un escenario futuro previsto, se pueden citar los siguientes:

a) La proyección de las necesidades de capacitación a partir del análisis prospectivo de los cambios tecnológicos y organizacionales, los cuales podrán

afectar el contenido de los puestos y las calificaciones requeridas para desempeñarlos.

b) La proyección de las necesidades de capacitación a partir del análisis prospectivo de los movimientos del personal en la organización (entradas, transferencias, promociones y salidas). Esta clase de proyecciones suele hacerse ya sea con una perspectiva de corto plazo, considerando, por ejemplo, las transferencias y promociones de personal previstas para el año siguiente, o de largo plazo, considerando, por ejemplo, la estrategia de crecimiento de la empresa o institución.

En cualquier caso, se trata de prever las vacantes que se producirán en la organización como consecuencia de los movimientos del personal, identificando las fuentes de obtención del personal de reemplazo y las necesidades de preparar a este personal. En cuanto a la responsabilidad de llevar a cabo el análisis de las necesidades de capacitación, la experiencia ha demostrado que los supervisores de línea suelen ser las personas más idóneas para realizar esta tarea, en el ámbito de sus respectivas jurisdicciones, ya que dicho cometido exige un conocimiento cabal del desempeño de las personas y los puestos de trabajo; esto último, en lo que se refiere a las tareas involucradas, los estándares de desempeño y las competencias requeridas por las personas que los ocupan. Identificadas las personas que presentan problemas de desempeño causados por falta de competencias, es preciso traducir estas carencias en términos de los contenidos instruccionales, conocimientos, capacidades intelectuales, destrezas psicomotrices y actitudes que se requieren para suplir dichas carencias. En esta etapa, el encargado de

capacitación de la institución cumple una función de asesoría y coordinación. Por último, como resultado del análisis de las necesidades de capacitación, los supervisores junto con el encargado de capacitación, elaboran los informes sobre los individuos que presentan carencias formativas que comprometen su desempeño, en su puesto actual o futuro. Dichos informes deberán explicar cuáles son los objetivos de aprendizaje y los objetivos organizacionales que se pretende alcanzar en virtud de la capacitación de cada sujeto; en otras palabras, se trata de explicar el para qué de la capacitación, en cuanto al desarrollo de las competencias de la persona y la satisfacción de los objetivos de la organización.

b.2 Planificación general de la capacitación

La planificación general de la capacitación en una institución implica: i) seleccionar las acciones de capacitación más apropiadas para atender cada necesidad; ii) evaluar el conjunto de las propuestas de capacitación y seleccionar aquellas que serán incluidas en el Plan General de Capacitación; y, iii) elaborar el Plan y el Presupuesto General de Capacitación. La selección de las acciones de capacitación significa especificar para cada una: los objetivos y contenidos de la capacitación; la modalidad institucional de entrega (capacitación interna o externa); la metodología de enseñanza-aprendizaje (por ejemplo, curso, seminario, taller, capacitación a distancia, instrucción programada, etc.); la duración de la capacitación; el cronograma de ejecución; y, el costo. En el caso de la necesidad de capacitación de grupos, es posible considerar la posibilidad de organizar o contratar acciones de capacitación colectivas (por ejemplo, cursos cerrados). Este análisis exige un conocimiento cabal tanto de la oferta externa de capacitación como de la factibilidad de

organizar acciones de capacitación internas. Por lo general, las propuestas de capacitación elaboradas por los supervisores, con el apoyo del encargado de capacitación, superan los recursos disponibles para ejecutarlas, en términos de dinero y tiempo. Frente a esto, la dirección de la institución (o un comité de alto nivel) deberá evaluar y jerarquizar dichas propuestas, a fin de seleccionar aquellas que presentan la mejor relación entre el costo, por una parte, y la pertinencia de la capacitación propuesta, en relación con los objetivos de la organización, por otra. Cabe señalar que el costo de la capacitación no se refiere sólo al costo directo de desarrollar las acciones de capacitación, por ejemplo, impartir un curso sino también a los costos complementarios, tales como el tiempo de trabajo que, eventualmente, deberán sacrificar los participantes y los gastos adicionales que suelen derivarse de las acciones formativas, como bonificaciones de transporte, alimentación, y materiales de estudio entre otros. Finalmente, con base en las propuestas aprobadas se elabora el Plan General de Capacitación y su correspondiente presupuesto. El Plan de Capacitación deberá contener un resumen de las acciones de capacitación aprobadas, que contenga, a lo menos, la siguiente información: nombre de la acción de capacitación; entidad ejecutora; lugar de ejecución; duración; periodo de ejecución; horario; número de participantes.

A este respecto, es conveniente que tanto el plan como el presupuesto tengan alguna flexibilidad que permita realizar ajustes ante necesidades imprevistas o cambios en las circunstancias que les dieron origen. Con todo, estos ajustes eventuales deberán estar claramente reglamentados.

b.3 Ejecución y control de las acciones de capacitación

Gran parte de las tareas relacionadas con la ejecución y el control de las acciones, recaen en el encargado de capacitación de la empresa o institución.

Por lo general, estas tareas incluyen: a) Evaluar los proyectos de capacitación externos. b) Contratar acciones de capacitación externas. En el caso de la contratación de un conjunto de cursos cerrados, para los cuales existe una oferta amplia en el mercado, conviene considerar la posibilidad de convocar a licitaciones. c) Organizar acciones de capacitación internas. d) Informar y orientar a los postulantes a la capacitación. e) Llevar un registro de instituciones de capacitación, incluidos los informes de evaluación de sus servicios. f) Llevar un registro de docentes e instructores independientes, incluidos los informes de evaluación de sus servicios. g) Monitorear y supervisar la ejecución de las acciones de capacitación. h) Controlar la ejecución del plan y el presupuesto general de capacitación. i) Llevar un registro de los participantes en las acciones de capacitación e informar al departamento de personal para fines de licencias, remuneraciones y expedientes. j) Elaborar estadísticas e informes de las actividades de capacitación.

Algunas de estas tareas exigen un buen conocimiento de los principios, procedimientos y medios de enseñanza-aprendizaje; en particular, aquellas que se refieren a evaluar los proyectos de capacitación que ofrecen las instituciones externas o a organizar las acciones de capacitación internas. En síntesis, los factores clave para evaluar o preparar cualquier proyecto de capacitación son los siguientes: a) Los antecedentes económicos, legales y técnicos de la institución capacitadora. En el caso de acciones externas. b) Los antecedentes

del personal docente. En cuanto a su capacidad técnica y docente. c) Los objetivos de aprendizaje que persigue el curso (o acción de capacitación). Estos se refieren a los cambios que se espera lograr, a través de la capacitación, en el modo de pensar, sentir y actuar del participante. Al respecto, los objetivos de aprendizaje de una acción de capacitación deben ser: i) pertinentes, en función de las competencias exigidas en el puesto de trabajo; ii) precisos, en cuanto a la definición de las conductas terminales esperadas; iii) viables, en el sentido de que pueden ser alcanzados en el tiempo programado y con los métodos de enseñanza previstos; y, iv) medibles, en el sentido de que el grado de logro de los objetivos puede ser calificado objetivamente. d) Los requisitos de entrada de los participantes. Cuestión que tiene relación con el nivel y la viabilidad de los objetivos de la acción formativa. Asimismo, es preciso considerar la coherencia entre los requisitos de entrada que se han definido y los criterios y métodos que se propone aplicar para la selección de los participantes. e) Los métodos y medios de enseñanza-aprendizaje.

Existe una gran variedad de métodos y medios didácticos, cada uno de los cuales posee características propias en cuanto a su eficacia, en función de los objetivos del aprendizaje y de sus costos de aplicación. Aunque no hay fórmulas para seleccionar la mejor estrategia didáctica que se debería aplicar en cada caso, por lo menos existen algunos principios que ayudan en esta tarea. En tal sentido, algunos componentes que deberían estar presentes en el proceso de aprendizaje son: i) la participación activa de los alumnos; ii) la existencia y repetición de ejercicios de aplicación; iii) la pertinencia percibida

por los alumnos en cuanto a la utilidad de los temas y ejercicios; iv) la transferibilidad de la situación de aprendizaje a la situación de trabajo real; v) la retroinformación a los participantes respecto a su progreso en el aprendizaje; y, vi) la gradualidad en el desarrollo de los temas y ejercicios, desde los más simples hasta los más complejos. Cabe hacer notar que la mayoría de estos principios tiene que ver más con la motivación del participante que con el aprendizaje propiamente tal.

Los criterios y procedimientos de evaluación del aprendizaje. Estos aspectos tienen que ver con la necesidad de identificar hasta qué punto se alcanzan los objetivos de aprendizaje que persigue la acción de capacitación. Por consiguiente, la eficacia de la evaluación del aprendizaje depende de la claridad con que hayan sido definidos los objetivos didácticos de la acción formativa, así como de la aplicación de criterios, procedimientos e instrumentos de evaluación que sean válidos, confiables, objetivos y pertinentes. Esta evaluación sirve para: i) estimular a los participantes motivándolos por el desafío de las pruebas; ii) informar a los participantes acerca de sus progresos y vacíos en el aprendizaje; y, iii) alertar a los docentes sobre las lagunas en el aprendizaje de los participantes. La evaluación del aprendizaje debería tener una dimensión interna del curso y una dimensión externa para conocer el impacto de los aprendizajes en el campo laboral. g) El material didáctico y los recursos de aprendizaje. Son los documentos u otros elementos didácticos complementarios (por ejemplo, materiales audiovisuales, maquetas, simuladores, etc.) que se utilizarán en el proceso de enseñanza-aprendizaje y/o se entregarán a los participantes como medios de respaldo para apoyar su

aprendizaje o autoaprendizaje. En la misma categoría se incluyen los elementos de referencia destinados a los docentes y que les sirven como guía de enseñanza de acuerdo con el cronograma instruccional. h) El costo. Este se refiere a los costos directos de impartir una acción de capacitación (los costos totales se analizan en el capítulo siguiente). En el caso de la contratación de acciones de capacitación externas, el costo directo es el precio que cobra una institución de capacitación por un curso cerrado completo o por cupos en un curso abierto. En el caso de la implementación de acciones de capacitación internas, el costo directo de éstas se refiere al costo de los diversos insumos necesarios para impartir la enseñanza, tales como: personal docente; materiales y servicios fungibles; locales (aulas, talleres, laboratorios, y cualquier dependencia en la que se realizará la capacitación); equipos didácticos auxiliares; equipos para prácticas; materiales didácticos y recursos de aprendizaje. Muchos de los recursos que se utilizan en las acciones internas de capacitación no generan desembolsos adicionales, como el uso de locales y equipos de la institución, lo que no significa que les sea imputado un costo.

El tiempo del personal que actúa como docente podrá ser motivo de desembolso adicional siempre y cuando estas actividades se realicen fuera del horario habitual de trabajo.

2.2.9. EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN

La evaluación del impacto de la capacitación consiste en comparar los costos totales de una acción de capacitación con los beneficios que éste le reporta a la institución. Este análisis que no debe ser confundido con la evaluación del aprendizaje, mencionado anteriormente, le sirve a la empresa o institución para

determinar si valió la pena invertir en capacitación y juzgar si vale la pena seguir haciéndolo. Con todo lo importante que puede ser la evaluación de impacto, a menudo las organizaciones descuidan hacer esta clase de análisis, en parte, porque consideran que los costos de una acción de capacitación son costos hundidos (es la actitud de que no sirve llorar sobre leche derramada) y, también, por desconocimiento de las técnicas apropiadas para hacerlo. Los mismos supervisores de línea que detectaron las necesidades y formaron las propuestas de capacitación, son las personas más indicadas para llevar a cabo las evaluaciones de impacto, con la asesoría del encargado de capacitación, salvo que exista algún riesgo de conflicto de intereses, en cuyo caso es preferible encomendar la tarea a una autoridad superior dentro de la organización.

En cuanto al momento propicio para poner en práctica la evaluación de impacto, no existen fórmulas únicas, aunque se recomienda esperar un plazo razonable para que maduren los efectos esperados de la capacitación. En este sentido, por lo general un año es un lapso adecuado, de manera que las actividades evaluativas podrían efectuarse, por ejemplo, a mediados de cada año con referencia a las acciones de capacitación del año anterior. Los costos de la capacitación. Para fines de la evaluación de impacto, es preciso tomar en cuenta los costos totales de las acciones de capacitación, los cuales incluyen no sólo los costos directos de impartir la capacitación, que ya fueron analizados anteriormente, sino también una serie de costos adicionales que se derivan de la ejecución de una acción de capacitación. Entre estos, los más frecuentes e importantes suelen ser: i) el costo de diseño de la acción de capacitación; ii) el

costo de entrenamiento del personal docente; iii) los gastos de administración y costos indirectos asignados a la acción de capacitación; iv) los gastos de difusión y promoción; v) los Costos hundidos. Concepto económico que se refiere a aquellos costos de inversión que no son recuperables, costos de servicios complementarios brindados a los participantes y docentes, como transporte, alimentación, alojamiento, seguros, etc.; y, vi) el costo del tiempo de trabajo sacrificado por los participantes y docentes.

Los beneficios de la capacitación.

Por lo general, los beneficios de la capacitación para una institución tienen que ver con la reducción de los costos operacionales, a partir de una mejor utilización de los recursos. Tales beneficios pueden estimarse comparando la situación que existe (o podría existir, en el caso de las acciones de capacitación preventivas) sin la capacitación, por una parte, con la situación que existe después de la capacitación, por otra. Al hacer esta comparación, hay que tener especial cuidado de eliminar posibles efectos de otros factores. Por ejemplo, un aumento en el número de placas radiográficas de un hospital puede deberse al uso de nuevas tecnologías de procesamiento de las placas, más que a la capacitación del personal. Algunos de los beneficios de la capacitación son tangibles, en el sentido de que pueden ser medidos y valorizados con razonable exactitud y relativa facilidad. Estos tienen que ver con economías en el uso de recursos tales como el personal; los recursos materiales y los servicios; y, los equipos y las instalaciones. A título ilustrativo, se presenta una lista de posibilidades de reducción de costos en cada una de estas áreas, gracias a la capacitación del personal.

a) Economías relacionadas con los recursos humanos: • menor tiempo de adaptación a un nuevo trabajo, reducción de los costos de contratación de personal, • menor rotación del personal, • menos necesidad de supervisión, • disminución de accidentes y enfermedades en el trabajo (o menor costo de seguros por accidentes y enfermedades), disminución del ausentismo por accidentes y enfermedades, • aumento del rendimiento (reducción del tiempo de trabajo requerido por unidad de producto), menores necesidades de asesoría externa.

b) Economías relacionadas con los recursos materiales y servicios:

• Reducción de los desperdicios de insumos, • reducción de la tasa de errores en los exámenes de laboratorio en los controles de calidad, • reducción del consumo de energía por unidad de producto.

c) Economías relacionadas con el uso de equipos e instalaciones: •

Reducción del tiempo ocioso de los equipos e instalaciones por concepto de fallas y ajustes, • mayor vida útil de los bienes de producción (menores costos de depreciación), • mejor aprovechamiento del espacio. Además de los anteriores, la capacitación puede contribuir a lograr mejoras intangibles en la organización, las que deben ser evaluadas de manera más bien subjetiva. Entre éstas, las principales están relacionadas con el clima organizacional; las comunicaciones; la satisfacción y la motivación del personal; la imagen de la institución; la creatividad del personal; y, la protección del medio ambiente.

El Perfil del Encargado de Capacitación

Las funciones pueden estar asignadas a una sola persona o a una unidad de la organización. En cualquier caso, es importante que el encargado de capacitación tenga un nivel jerárquico que le permita estar cabalmente informado de las políticas de personal de su empresa o institución, así como también relacionarse con los directivos de su organización y con los especialistas de los organismos externos de capacitación. Con todo, hay que tener presente que los encargados de capacitación no necesariamente deben cumplir sólo las funciones de la especialidad, ya que a menudo se les pide que cumplan otras tareas relacionadas con la administración del personal.

1) Funciones del encargado de capacitación

El encargado de capacitación debe cumplir una variada gama de funciones directivas, técnicas y administrativas, tanto de carácter asesor como de línea. La siguiente lista resume las principales tareas de un encargado de capacitación:

Funciones directivas:

- a) Asesorar a la dirección de la institución en la formulación de las políticas de personal, especialmente en lo relativo a las políticas y planes generales de capacitación.
- b) Participar en la implementación de las políticas de personal, relativas al reclutamiento, la selección, la evaluación del desempeño, la carrera interna y los retiros.
- c) Promover el fortalecimiento de la capacitación en la organización.

Funciones técnicas:

- a) Coordinar y asesorar las actividades de los supervisores de línea relacionadas con el análisis de necesidades de capacitación y el diseño de acciones de capacitación internas.
- b) Coordinar la elaboración del plan general de capacitación.
- c) Evaluar las propuestas de programas de capacitación externos.
- d) Prestar apoyo logístico para la ejecución del plan general de capacitación.
- e) Asesorar al personal respecto a las especificaciones de las acciones de capacitación en las cuales participarán.
- f) Coordinar y asesorar las actividades de los supervisores de línea relacionadas con la evaluación del impacto de la capacitación.
- g) Monitorear la ejecución de las acciones de capacitación, tanto externas como internas.

Funciones administrativas:

- a) Preparar y controlar la ejecución de los planes y presupuestos generales de capacitación.
- b) Mantener relaciones con los oferentes de servicios de capacitación externos.
- c) Mantener los sistemas de información relacionados con la capacitación, los que incluyen, entre otros, los registros de organismos de capacitación; los registros de ofertas de acciones y cursos de capacitación externos; los registros del personal docente; los registros de los participantes en las acciones de capacitación; y, las estadísticas de capacitación.

d) Participar en la contratación de los servicios de capacitación externos.

2) Características personales y profesionales

En cuanto a las características personales y profesionales que se requieren, conviene que el encargado de la capacitación tenga un nivel de educación superior, posea una amplia experiencia en el área de la capacitación y una cierta antigüedad en la institución. Respecto a los rasgos de personalidad, es recomendable que éste sea una persona creativa, autónoma, analítica, ponderada y emocionalmente equilibrada. Además, deber poseer condiciones de liderazgo y facilidad de comunicación con todos los niveles de la organización.

2.2.10. GESTIÓN

a. Definiciones

La gestión es la capacidad de las entidades públicas de lograr sus metas que previamente ha sido elaborada, la cual está enmarcada en el Plan Operativo Institucional de cada entidad.

Con respecto a la Gestión Pública, es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. (Ley N° 27785).

b. Organizaciones Públicas

Se entiende por empresa pública, empresa estatal o sociedad estatal a toda aquella que es propiedad del Estado sea éste nacional, municipal o de cualquier otro estrato administrativo, ya sea de un modo total o parcial. Sin embargo, la Unión Europea define a una empresa pública como cualquier

empresa en la que los poderes públicos puedan ejercer, directa o indirectamente, una influencia dominante en razón de la propiedad, de la participación financiera o de las normas que las rigen. Este concepto no se debe confundir con la "public company" estadounidense.

En el caso de propiedad parcial, el criterio para determinar si una empresa debe o no ser considerada pública no es tanto el porcentaje de acciones en poder del sector privado como el control efectivo que el Estado tenga sobre el proceso de toma de decisiones en la empresa. El elemento crucial en la empresa pública es la capacidad del Estado para ejercer presión política directa en la compañía. El accionista mayoritario es el Estado, con unos objetivos que pueden ser muy diversos y, lo que es más, cambiantes con el proceso político. En opinión de J.K. Galbraith, hay muchas y muy características similitudes entre las grandes empresas privadas y las grandes empresas públicas. Unas y otras, y ello es especialmente cierto en los sectores industriales y de los servicios públicos, están cada vez más despersonalizadas y cada vez más burocratizadas.

c. Gestión por resultados

Es el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el Plan de Gobierno en un periodo de tiempo determinado. De esta forma permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.

d. Proyecto

Un proyecto (del latín *proiectus*) es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas. La razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definido. La gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto. Consiste en reunir varias ideas para llevarlas a cabo, y es un emprendimiento que tiene lugar durante un tiempo limitado, y que apunta a lograr un resultado único. Surge como respuesta a una necesidad, acorde con la visión de la organización, aunque ésta puede desviarse en función del interés. El proyecto finaliza cuando se obtiene el resultado deseado, y se puede decir que colapsa cuando desaparece la necesidad inicial o se agotan los recursos disponibles. La definición más tradicional "es un esfuerzo planificado, temporal y único, realizado para crear productos o servicios únicos que agreguen valor o provoquen un cambio beneficioso. Esto en contraste con la forma más tradicional de trabajar, en base a procesos, en la cual se opera en forma permanente, creando los mismos productos o servicios una y otra vez".

e. Gestión de Proyectos

Conjunto de actividades metódicas y estratégicas para la administración de recursos públicos con el propósito de lograr objetivos institucionales y beneficio a los usuarios en el servicio que se les presta.

2.2.11. INVERSIÓN

a. Teoría económica de las inversiones

Cabe recordar que la inversión, de acuerdo con las cuentas nacionales, es el monto de gasto destinado a la adquisición de *nuevos equipos de producción y nuevas construcciones productivas*, medido en forma apropiada a precios constantes. La explicación de por qué la inversión alcanza un nivel determinado y no otro ha sido fuente de distintas hipótesis en la teoría económica. Una de las hipótesis más simples es la correspondiente al **principio de aceleración**. De acuerdo con este principio, la inversión responde a las cambiantes condiciones de la demanda. Si ésta aumenta, habrá un exceso de demanda de bienes. En tal situación, las firmas tienen dos opciones: o bien elevar los precios, o bien satisfacer la demanda elevando su oferta. Bajo ciertas condiciones, especialmente en la visión keynesiana del mundo, los ajustes por cantidad tienen precedencia. Las firmas aumentan su capacidad de producción invirtiendo en planta y equipamiento. Empero, *en el mundo real incierto*, es de esperar que las firmas no aumenten en forma inmediata su capacidad sino en forma gradual (por ejemplo, aumentando un poco su capacidad si hubo un aumento de demanda, comprobar luego si la demanda se sostiene, seguir aumentando en tal caso la capacidad hasta la convergencia al nivel deseado de capacidad).

b. Inversión pública

Es el dinero obtenido de los impuestos de todos por el gobierno para ser invertido en obras, entidades, actividades que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos. Así también para el incentivo en la creación y desarrollo de empresas, promoción de las actividades comerciales, generación de empleo,

protección de derechos fundamentales, y mejoramiento de la calidad de vida en general. La inversión pública se encuentra regulada por leyes, normas y procedimientos, que le definen lo que es viable y lo que está prohibido, los responsables y montos autorizados, actividades permitidas y requisitos que deben cumplir

c. Proyectos de Inversión

Los proyectos de inversión son la asignación de recursos para efectuar iniciativas de inversión. Es una técnica cuyo objeto es juntar, crear y analizar en forma metódica un conjunto de historiales económicos que permitan calificar cuantitativa y cualitativamente las ventajas y desventajas de establecer recursos a una determinada iniciativa. Los proyectos de inversión no se deben tomarse como un factor de decisión, sino como un instrumento capaz de proporcionar mayor información a quien debe decidir.

d. Proyectos de Inversión Pública (PIP)

Las normas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) los definen como una inversión realizada con fondos públicos con el objetivo de mejorar la producción y provisión de bienes y servicios.

Es importante considerar el modelo del sistema de inversión pública que el SNIP viene aplicando acorde a la metodología para la formulación y desarrollo de Proyectos de Inversión Pública, comprendiendo las etapas de perfil de proyecto, estudio de prefactibilidad y de factibilidad.

En primer lugar es esencial tener en cuenta sobre conceptos referentes al Proyecto de Inversión Pública, que viene a consistir en aquel proyecto que permite al Estado Peruano atender las necesidades públicas de la población,

determinando un perfil con las características y requerimientos a cumplirse por los contratistas a seleccionar, en la ejecución y desarrollo de una obra o servicio público; resultando de este concepto aportado sobre el elemento de perfil de proyecto que consiste en el perfilamiento o detalle de las características y asignación de recurso económico que se propondrá para efectuarse el convenio de licitación pública con la empresa contratista que cumpla las exigencias de perfil y posteriormente acepte los términos del proyecto, para dar inicio a la ejecución correspondiente de la obra / servicio.

Un Proyecto de Inversión Pública se inicia con la elaboración de un perfil. Dicho perfil se deberá elaborar conforme a los lineamientos definidos por el Ministerio de Economía y Finanzas en coordinación con el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

Se debe tener en cuenta sobre las etapas de desarrollo en la elaboración de los PIP, teniéndose en cuenta los siguientes:

2.2.12. ESTUDIO DE PERFIL DE PROYECTO

Los elementos que constituyen las partes formulativas del perfil del proyecto son:

1. Nombre del proyecto

La denominación que se le dé al proyecto debe incluir, por lo menos, la naturaleza de la intervención, vinculada con las acciones principales que el proyecto ejecutará (por ejemplo, mejoramiento, recuperación, ampliación) a fin de dar solución al problema que se ha identificado como relevante. Asimismo también deberá contemplar la identificación de los establecimientos, servicios y/o unidades funcionales que serán intervenidos por el proyecto. Además se debe contemplar la localización geográfica relevante, de acuerdo con el área

de influencia del proyecto, precisando las regiones, provincias, distritos y centros poblados a ser beneficiados.

2. Unidad formuladora y ejecutora del proyecto

Sobre dicho punto deben considerarse los aspectos referentes a la Unidad Formuladora, sobre la cual debe señalarse el nombre de la unidad responsable por la elaboración del perfil (indicando, si fuera necesario, su ubicación dentro de la institución pública a la que pertenece).

3. Funcionario responsable

Consiste en señalar el nombre de la persona responsable de la elaboración del perfil y su cargo dentro de la unidad formuladora.

4. Propuesta de unidad ejecutora:

Señalar el nombre de la unidad propuesta para la ejecución del proyecto (indicando, si fuera necesario, su ubicación dentro de la institución pública a la que pertenece). Hay que explicar, además, brevemente, por qué se propone esa unidad como ejecutora; entre los elementos que deben ser considerados se encuentran: (1) Las competencias y funciones de la misma en el marco de la institución de la que forma parte (señalando su campo de acción y su vínculo con el proyecto), y su capacidad técnica y operativa para ejecutar el proyecto (experiencia en la ejecución de proyectos similares, disponibilidad de recursos físicos y humanos, calificación del equipo técnico, entre los más importantes).

5. Unidad Ejecutora

La Unidad Ejecutora es la Dirección de Economía y Finanzas de la Entidad Estatal que corresponda.

B. Identificación y Formulación del Perfil de PIP

El estudio a nivel de perfil se efectúa para plantear el problema, determinar sus causas, establecer las alternativas de solución y recomendar una de ellas. Se debe llegar a la formulación específica de los siguientes proyectos de inversión:

- Para proyectos con montos de inversión menores a S./ 1'200,000 se usa el Formato SNIP 04.
- Para proyectos con montos de inversión entre S./ 1'200,000 y S./ 10'000,000.00 se elabora un estudio definitivo, plasmado en un documento.

Para proyectos con montos de inversión mayores a S./ 10'000,000.00 se elabora un estudio preliminar plasmado en un documento, proseguido de un estudio a nivel de Factibilidad.

En el caso de contrataciones relacionadas a la ejecución de Proyectos de Inversión Pública, se deberá contar con la declaratoria de viabilidad en el marco del SNIP (Sistema Nacional de Inversión Pública). Y tratándose de obras, se requerirá adicionalmente el Expediente Técnico; salvo que la contratación se realice bajo la modalidad de concurso oferta, en cuyo caso se anexará el estudio de pre inversión y el informe técnico sustentatorio de la declaratoria de la viabilidad. La realización de los estudios de los proyectos a nivel de perfil es responsabilidad de la Dirección de Estudios de la Unidad Formuladora, con los recursos profesionales y técnicos de que dispone, siguiendo las pautas metodológicas dispuestas por el SNIP y velando porque el proyecto se oriente en el marco de un planeamiento estratégico con Enfoque por Resultados, debiendo ser asimismo compatible con los lineamientos de

Políticas Nacionales de obligatorio cumplimiento, lineamientos de Política del Sector, con el Plan Estratégico Multisectorial (PESEM), objetivos del Proyecto de Inversión Pública respectivo (PIP), así como los contenidos, parámetros, metodologías y normas técnicas que se dispongan y las fijadas por las Directivas del SNIP.

El objetivo principal de elaborar el perfil es la identificación del problema y sus causas, los objetivos del proyecto, la adecuada identificación de alternativas para la solución del problema, y la evaluación preliminar de dichas alternativas. Cabe analizar los siguientes aspectos:

1. De la formulación de los Estudios de Preinversión a Nivel de Perfil

La Dirección de Estudios de la Unidad Formuladora como responsable de la formulación de los estudios de pre inversión a nivel de perfil, los podrá realizar en forma directa, en caso cuente con el equipo profesional y técnico y/o a través de terceros, cuando se trate de Consultoría de Servicios u Obras, esto en concordancia con la normatividad de la Ley de Contrataciones del Estado.

La Dirección de Estudios elabora los Términos de Referencia cuando se contrate la elaboración de los estudios de pre inversión, siendo responsable por el contenido de dichos estudios. Asimismo, elabora el Plan de Trabajo cuando la elaboración de los estudios de pre inversión la realice en forma directa; estructura el presupuesto analítico que sustente el gasto a asumirse por dicho trabajo.

• **De la formulación de los Estudios de Pre inversión a Nivel de Perfil por Administración Directa**

La Dirección de Estudios para formular los estudios de pre inversión por Administración Directa deberá contar con el equipo técnico adecuado, debiendo tomar en cuenta el Plan de Trabajo aprobado, los requisitos mínimos tales como: marco lógico, descripción de sus productos, identificación de sus indicadores prioritarios para la evaluación de desempeño; debiendo ser asimismo compatible con los lineamientos de Política Nacional de obligatorio cumplimiento, lineamientos de Política del Sector, con el Plan Estratégico Multisectorial (PESEM) y con los objetivos del PIP respectiva, así como los contenidos, parámetros, metodologías y normas técnicas que se dispongan y las fijadas por las Directivas del SNIP. La elaboración de los estudios respectivos deberá considerar los plazos más eficientes posibles y deberá demostrarse que su elaboración representa un menor costo al formulado por contrato.

Los PIPs formulados deben estar orientados en el marco de un planeamiento estratégico con Enfoque por Resultados y permitir una programación de las metas y presupuesto que cumplan requisitos mínimos tales como: marco lógico, descripción de sus productos, identificación de sus indicadores prioritarios para la evaluación de desempeño, por lo tanto se deberá tener presente mínimamente lo siguiente:

- **En el Diagnóstico:** La identificación y análisis del problema específico, así como sus causas directas e indirectas.

- **Diseño del PIP:** Identificar los resultados (asociados a las causas del problema analizadas en la fase de diagnóstico) y productos, cuyas relaciones se representan en la matriz del marco lógico.
- **Matriz del Marco Lógico:** La matriz se construye a partir de la información estructurada durante el proceso de elaboración del estudio de pre inversión; esta matriz se referirá a la alternativa de solución seleccionada.

Los Perfiles, según su naturaleza, deberán comprender mínimamente los Contenidos mínimos fijados por las Directivas del Sistema Nacional de Inversión Pública, contemplándose entre otros, los aspectos precisados en la normatividad vigente.

2. Evaluación

En el caso de PIP a Nivel de Perfil inscritos en el Banco de Proyectos y tramitados ante la OPI del Sector correspondiente, ésta procederá a realizar la evaluación técnica correspondiente utilizando el Protocolo de Evaluación, emite un Informe Técnico y registra dicha evaluación en el Banco de Proyectos.

Con dicho informe la OPI puede: a. Aprobar el Perfil y autorizar la elaboración del Estudio de Factibilidad; b. Declara la viabilidad del PIP, siempre que se enmarque a lo dispuesto por la Directiva General del SNIP vigente; c. Observar el estudio; y, d. Rechazar el PIP.

Por la naturaleza del proyecto, y la dificultad de poder valorar monetariamente sus beneficios, se utiliza para su evaluación la Metodología Costo – Efectividad; con la finalidad de estimar la rentabilidad social del proyecto a partir de la comparación de los beneficios sociales atribuibles a éste con los costos sociales de llevarse a cabo tal propósito (valorizados ambos en términos monetarios). Para ello, se expresa en unidades no monetarias los beneficios identificados, que permitan medir el logro de sus principales objetivos.

Se debe considerar que la ejecución del proyecto, no debe causar mayores efectos ambientales, por lo que no se hace necesario formular ningún Plan de Mitigación de los efectos ambientales, que pueda alterar los costos del proyecto.

C. Estudio de Prefactibilidad

El estudio de prefactibilidad se lleva a cabo con el objetivo de contar con información sobre el proyecto a realizar, mostrando las alternativas que se tienen y las condiciones que rodean al proyecto; pudiendo también referenciarse en los Análisis de viabilidad.

En el desarrollo del contenido de los Estudios de Prefactibilidad, se inicia determinando sus objetivos, considerando en primer lugar al Objetivo General en que se establece acerca de lo que se pretende hacer, luego se precisan los objetivos específicos. Se continúa con la determinación de los alcances y limitaciones, delimitándose el estudio a condiciones específicas, o

se restringe el estudio a una determinada condición. A veces se pueden considerar las limitaciones propias de un estudio, como por ejemplo "se limita el estudio a determinado sector", "se limita el estudio por determinada ley". En otras oportunidades se consideran limitaciones propias del contratante. También se debe precisar de la metodología a emplearse, lo que supone el método de trabajo propio que asumirá el contratante, relatando la forma en la que procederá con la recopilación de datos, la extracción de información valiosa, de generar el análisis requerido y la obtención de las conclusiones deseadas.

D. Estudio de Factibilidad

El estudio de factibilidad de cierta manera es un proceso de aproximaciones sucesivas, donde se define el problema por resolver. Para ello se parte de supuestos, pronósticos y estimaciones, por lo que el grado de preparación de la información y su confiabilidad depende de la profundidad con que se realicen tanto los estudios técnicos, como los económicos, financieros y de mercado, y otros que se requieran. En cada etapa deben precisarse todos aquellos aspectos y variables que puedan mejorar el proyecto, o sea optimizarlo. Puede suceder que del resultado del trabajo pudiera aconsejarse una revisión del proyecto original, que se postergue su iniciación considerando el momento óptimo de inicio e incluso lo anterior no debe servir de excusa para no evaluar proyectos. Por el contrario, con la preparación y evaluación será posible la reducción de la incertidumbre que provocarían las variaciones de los factores.

2.2.13. MARINA DE GUERRA DEL PERÚ

La Marina es una institución, con calidad de órgano ejecutor dependiente del Ministerio de Defensa. Es una unidad ejecutora del Ministerio de Defensa, su misión es ejercer la vigilancia y protección de los intereses nacionales en el ámbito marítimo, fluvial y lacustre, y apoyar la política exterior del Estado a través del Poder Naval; asumir el control del orden interno, coadyuvar en el desarrollo económico y social del país y participar en la Defensa Civil de acuerdo a ley; con el fin de contribuir a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República y el bienestar general de la población.

2.2.14. DIRECCIÓN DE PROYECTOS NAVALES

La Dirección de Proyectos Navales, tiene la condición de Unidad Formuladora (UF), en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), quien elabora y suscribe los estudios de pre inversión y los registra en el Banco de Proyectos.

a. Direcciones y dependencias

Son los órganos de apoyo para la realización de los proyectos, y tienen la condición de Unidad Ejecutora (UE), en la Marina existe cinco (5) Unidades Ejecutoras de proyectos, es la encargada de ejecutar el PIP por el órgano resolutorio, elabora el expediente técnico, su responsabilidad es ceñirse a los parámetros bajo los cuales fue otorgado la viabilidad.

b. Oficina de Programación de Inversiones (OPI)

En el sector Defensa al cual pertenece la Marina existe la OPI- MINDEF, tiene como responsabilidad declarar la viabilidad de los PIP o Programas,

evalúa y emite informes técnicos sobre los estudios de pre inversión, realiza el seguimiento de los PIP durante la fase de inversión.

c. Propuesta de Financiamiento

Propongo un modelo de gestión integrado para mejorar y asegurar el planeamiento y ejecución de las propuestas de financiamiento que requieren las FF.AA. teniéndose en primer lugar en cuanto que el Ministerio de Defensa debe exigir al Ministerio de Economía que las instituciones militares tengan capacidad de autonomía económica – financiera propia para administrar su presupuesto respectivo de manera adecuada y conveniente, a efectos de atender y satisfacer sus necesidades y demandas prioritarias; en segundo lugar proponemos que las FF.AA. en coordinación con el Ministerio de Defensa exijan al Congreso de la República, que se les conceda una asignación vital del presupuesto de Canon Minero que los Gobiernos Regionales gozan en sus jurisdicciones con alta productividad minera, y de esa forma crearse canales efectivos y autónomos de manejo presupuestario para aprovechar al máximo la recaudación que se obtenga de los fondos por canon minero para satisfacer las demandas prioritarias de las instituciones castrenses; en tercer lugar se requiere exigir y plantear al SNIP en cuanto que efectivice la inmediatez y eficacia en su gestión de aprobación de proyectos de inversión y de transferencia de fondos para la ejecución de las propuestas de financiamiento que hayan elaborado y formulado las FF.AA. Por último se tiene en cuanto a poderse aplicar análogamente y por técnica de Benchmarking sobre el sistema de Gestión de Financiamiento aplicado por la Marina de Guerra del Perú que en base a principios y fundamentos de gestión estratégica moderna le ha permitido mejorar y optimizar su capacidad de gestión en la formulación y

diseño de propuestas de financiamiento, y propiamente para promover una gestión efectiva en las licitaciones públicas sobre adquisición de material de guerra moderno.

De las cuatro propuestas que he planteado en forma integrada para el efecto de promover y consolidar un proyecto de financiamiento efectivo y eficiente a nivel de las Instituciones Armadas, consideramos tener en cuenta el modelo de Gestión de Recursos y de Financiamiento de la MGP, lo que debe ser aplicado ejemplarmente en las otras instituciones militares y como modelo de gestión pública que el propio Ministerio de Defensa debe considerar para mejorar las gestiones de financiamiento y licitaciones públicas que permitan dar con la atención requerida y segura de las principales demandas prioritarias del Sector Defensa y de las FF.AA. específicamente.

d. Diseño Marina de Guerra eficiente

1) Funcionamiento del Modelo de Gestión

Como se ha señalado, una empresa real es quien conoce los costos, la tecnología y la demanda que enfrenta. Para el caso de la Defensa, el agente que la produce es una agencia que depende de los presupuestos que se le asignan.

Para determinar el vector de insumos primarios, se debe establecer previamente la magnitud de fuerzas que requiere la Marina de Guerra del Perú, por lo que es necesario emplear una metodología de planeamiento de Fuerzas. Teniendo en cuenta que el planeamiento de Fuerzas constituye una de las fases más complejas del Planeamiento Estratégico para la Defensa, principalmente porque debe efectuarse en un ambiente de gran incertidumbre y

con considerable antelación a la situación en que las Fuerzas previstas serán utilizadas, debe basarse fundamentalmente en la adecuada visualización de las diversas variables que deberán enfrentarse en el futuro, tanto en el mediano como en el largo plazo y que permita establecer la estructura y magnitud de las mismas requeridas para un horizonte temporal determinado.

De acuerdo a la recomendación de Bartlett et al, es conveniente considerar otros enfoques complementarios, que permitan fortalecer el trabajo de análisis, utilizando para ello el enfoque de las “competencias centrales y misiones” mediante el cual evaluamos la condición propia sin perjuicio de las amenazas y las vulnerabilidades o las condiciones de combate.

Primero se definen las competencias centrales, para seguidamente determinar las capacidades que permitan realizar misiones como las operaciones conjuntas y la proyección del poder naval en el litoral. En este sentido, si una parte de la estructura organizativa no puede brindar las competencias centrales o si la misma se ha convertido en obsoleta, respecto a lo que se demanda, no deberá mantenerse.

Para responder a la segunda pregunta, es importante seguir la propuesta que plantea el propio Owens quien señala que la implementación de la estrategia debe efectuarse en tiempo y espacio, por lo cual se requiere una serie de escenarios para determinar la “cantidad necesaria” y ponerla a prueba ante una variedad de contingencias en todo el espectro del conflicto, proceso denominado “análisis de criterio”, sometiéndolo posteriormente a un análisis fiscal y de riesgo.

2) Rol de la Dirección de Contrataciones de Material (DIRCOMAT) de la Marina de Guerra del Perú (MGP)

Un papel esencial es el que ha venido cumpliendo la DIRCOMAT – MGP en los procesos de licitación pública para la modernización del equipamiento militar naval de la Marina de Guerra y para la Ampliación y Mejoramiento de los servicios del Astillero del Arsenal Naval de la MGP en la Base Naval del Callao; aplicando el modelo de gestión eficiente de optimización en el manejo presupuestario asignado y de financiar las compras y adquisiciones ante empresas o consorcios especializados que sean proveedores permanentes de la entidad militar.

Es así que cabe resaltar las gestiones y desarrollo de propuestas de financiamiento y licitaciones públicas llevadas a cabo por la DIRCOMAT – MGP, en cuanto de que el 11 de setiembre del 2014 ha seleccionado al Consorcio Andino para la ejecución del proyecto de supervisión de la obra denominada "Ampliación y mejoramiento de los servicios del Astillero del Arsenal Naval de la Marina de Guerra del Perú en la Base Naval del Callao". El valor referencial de la licitación pública fue establecido en 2.652.000 soles, cerca de 928 mil dólares, que coincide con la oferta del consorcio ganador y único postor, conformado por las empresas San Quirino Constructores SRL, CAEM Sucursal del Perú y G&A Consultores y Contratistas S.A.C. especializadas en arquitectura, ingeniería civil, sanitaria, eléctrica e ingeniería mecánica. El plazo de prestación de servicios es de dos años y seis meses, de los cuales, dos años se abocará a la elaboración del expediente técnico y

ejecución de la obra y los seis meses restantes a la recepción y liquidación de obras, así como la elaboración del informe final.

Una de las licitaciones más importantes que se han venido desarrollando por parte de la DIRCOMAT – MGP, es en cuanto a la Licitación Internacional para la modernización de los BMR-600 de la Infantería de Marina, donde seis empresas españolas fueron entre las siete entidades postoras convocadas. El monto de la inversión, destinada a extender su vida útil por lo menos 15 años, se estima en unos 11,6 millones de dólares. Al proceso, cuyo resultado deberá darse a conocer en los próximos días, han sido convocadas seis empresas españolas: Expal, Fluidmechanica Sur, General Dynamics European Land Systems, Grupo de Ingeniería Reconstrucción y Recambios JPG, Indra, Casli, Misd y SDLE, y Quatripole; y una belga: Sabiex International.

Los trabajos de Modernización y Mantenimiento Integral, que se desarrollarán al menos durante un año, comprenderán, entre otros, la reconstrucción del casco y la instalación de un nuevo motor diesel (similar al Scania DS9 Mil de 310 HP) aunado a la revisión y reparación del sistema de transmisión, la instalación de nuevos sistemas eléctricos, hidráulicos y frenos, suspensión y dirección, e hidrojets y periscopio, así como la incorporación de un sistema anti-incendio y anti-explósión, y otro de aire acondicionado. Además, se actualizará el sistema de armas y se instalarán nuevos equipos de comunicaciones, GPS y visión nocturna. (Alejo Marchessini, Corresponsal de Grupo Edefa en Lima).

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Capacitación: Es una herramienta por medio del cual se pretende mejorar las competencias así como sus calificaciones de los trabajadores para desempeñarse con mayor eficiencia.

Programas de Calidad: puede definirse como un mecanismo destinado a garantizar que los datos producidos por una determinada organización sean de máxima calidad. La garantía de haber conseguido esa calidad se basa en la confianza en que todas las operaciones se realicen de modo previsto, y que si hace falta, existe la documentación necesaria para llevar a cabo una nueva evaluación. (Juran 2005).

Planes de Desarrollo: es una herramienta de gestión que busca promover el desarrollo social en una determinada región. Este tipo de plan intenta mejorar la calidad de la vida de la gente, atendiendo necesidades básicas. (Sosa Valderrama, 1973).

Procesos Estratégicos: procesos que definen y controlan las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. Están en relación muy directa con la misión/ visión. Involucran personal de primer nivel de la organización. (Sangüesa, 2008).

Procesos Operativos: son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas

funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas. (Sangüesa, 2008).

Procesos de Soporte: son procesos que apoyan los procesos operativos. Normalmente están dentro de una función y sus clientes son internos. (Sangüesa, 2008).

Procesos Claves: están relacionados con los factores críticos de éxito, y fueron definidos en términos de lo que se debería hacer para alcanzar los factores críticos de éxito, y relacionados con los indicadores de gestión para asegurar un efectivo control de los procesos. (Rodríguez, 2001)

2.4. HIPÓTESIS

2.4.1 Hipótesis General

La capacitación del personal de la Dirección de Proyectos se relaciona directamente con la gestión de Proyectos de Inversión en la Marina de Guerra del Perú

2.4.2 Hipótesis Específicas

- A. Existe una alta relación entre el nivel de conocimientos del personal en capacitación de la Dirección de Proyectos, con la gestión de Proyectos de Inversión.

- B. Existe una alta relación entre el personal que cuenta con experiencia en la Dirección de Proyectos, con la gestión de Proyectos de Inversión.

C. Existe una alta relación entre las habilidades directivas del Personal encargado de la Dirección de Proyectos con respecto a la gestión de Proyectos de Inversión.

CAPÍTULO III

MÉTODO

3.1 Tipo de Investigación

Utilizando la clasificación empleada por Sánchez Carlessi, la presente investigación, por sus propósitos, puede ser tipificada como “**investigación básica**” ya que se busca conocer y entender mejor las condiciones del personal para el desempeño de su labor profesional.

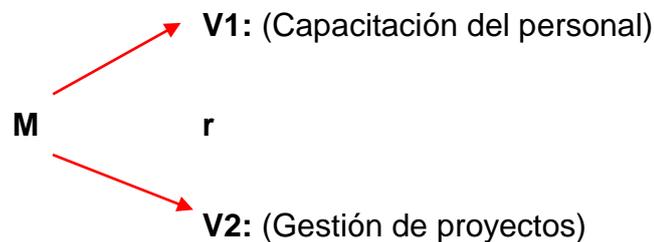
La presente investigación según (Hernández, Fernández & Baptista, 2010) son de tipo **correlacional** porque tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular y **descriptivo** porque busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población Cabe resaltar que en una misma investigación se puede incluir diferentes alcances todo dependerá de lo que se busca determinar en la investigación.

Además, cuenta con un enfoque **cuantitativo** según lo mencionado por (Ramírez, Ampa & Ramírez A., 2007) porque considera como objeto y campos de investigación solo los hechos o fenómenos observables, susceptibles de medición y adopta el método hipotético-deductivo cuyos procedimientos son: la observación, la formulación de hipótesis y posteriormente la contrastación o prueba de hipótesis, finalmente la

correlación de variables para conseguir el rigor del método científico.

3.2 Diseño de la Investigación

De acuerdo a (Morán y Alvarado, 2010) de corte transversal porque recopilan datos en un momento único y Mayurí (2015) indico que el Diseño de investigación es No Experimental, porque no se manipula el factor causal para la determinación posterior en su relación con los efectos y sólo se describen y se analizan su incidencia e interrelación en un momento dado de las variables. Según (Hernández, Fernández & Baptista, 2010) menciona que son investigación no experimentales porque son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural



Donde:

m = Muestras tomadas para observaciones

V. 1 = Variable 1

V. 2= Variable 2

r = Correlación

3.4 Variables e Indicadores: Operacionalización

a) $V_i = V1$; Capacitación de personal

b) $V_d = V2$; Gestión de Proyectos

Cuadro de operacionalización de las variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADOR	ÍNDICE
<p>$V_i=V_1$</p> <p>Capacitación de personal</p>	<p>La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efectos de que contribuyan a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas</p>	<p>1.1 Capacitar al personal constantemente</p> <p>1.2 Selección del personal capacitado</p> <p>1.3 Evaluación de desempeño</p>	<p>1.1.1 Número de seminarios y/o cursos recibidos</p> <p>1.1.2 Capacitaciones realizadas por la Dirección de Proyectos</p> <p>1.1.3 Proceso de inducción a nuevos empleados</p> <p>1.2.1 Números de empleados con conocimientos en Proyectos</p> <p>1.2.2 Desempeño del personal en años anteriores</p> <p>1.3.1 Cantidad y calidad de trabajo</p> <p>1.3.2 Confiabilidad e iniciativa</p> <p>1.3.3 Adaptabilidad y cooperación</p>

Elaboración propia

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADOR	ÍNDICE
<p>$V_d=V_2$</p> <p>Gestión de Proyectos</p>	<p>Conjunto de actividades metódicas y estratégicas para la administración de recursos públicos con el propósito de lograr objetivos institucionales y beneficio a los usuarios en el servicio que se les presta.</p>	<p>1.1 Gestión Institucional</p> <p>2.2 Gestión Administrativa</p>	<p>1.1.1 Cantidad de proyectos declarados viables</p> <p>1.1.2 Cantidad de proyectos observados</p> <p>2.2.1 Número de proyectos con financiamiento año 2013</p> <p>2.2.2 Número de proyectos con financiamiento año 2014</p>

3.5. Población

La población de estudio considerada estará conformada por la totalidad del personal que labora en la Dirección de Proyectos Navales a nivel de Lima Metropolitana, la cual cuenta con 21 personas que laboran en dicha área, esto se debe a que participan de manera exclusiva y cotidiana en las actividades diarias, y se relacionan con las dimensiones que se pretende medir.

3.6. Muestra

Mediante aplicación de muestreo por conveniencia o intencional, que es un muestreo no probabilístico. Según (Hernández, Fernández & Baptista, 2010) es muestreo es simplemente con casos disponibles a los cuales tenemos acceso. Para el presente estudio se seleccionó una muestra de estudio, se determinó en la totalidad de las personas (21 personas) puesto que son la fuente más fehaciente que ha evidenciado los sucesos de estudio del presente tema de investigación.

3.7 Técnicas de Investigación

Los instrumento de recolección de datos son de dos tipos, en primer lugar se realizara mediante una encuesta cuyo fin es recopilar datos de las personas del área de Dirección de Proyectos Navales a nivel de Lima Metropolitana cuyas experiencias de la observación activa o directa que han tenido de los proyectos de inversión de la Marina de Guerra del Perú.

La encuesta será construida con el objetivo de medir las dimensiones que se involucran en la investigación. El instrumento utilizado en el trabajo de investigación es la encuesta que se realizó en forma escrita, mediante un formulario con 7 ítems, con preguntas diseñadas de acuerdo a las variables definidas para esta investigación; las preguntas son del tipo cerrada las cuales son contestadas por el encuestado y nos permite tener una amplia cobertura del tema de investigación y que posteriormente serán validadas.

Procesamiento y Análisis de datos

Utilizando la base de datos se aplicará el programa estadístico SSPS 21.0 y Excel 2013 donde se procederá al análisis estadístico para obtener los siguientes resultados:

- Se procederá a describir los datos de cada variable a estudiar calculando el promedio, la varianza, la desviación estándar y el error estándar.
- Luego se calculará el resultado promedio de las dimensiones según los indicadores expuestos en cada ítem.
- Para la correlación entre dos variables se utilizará la correlación r de Spearman, para determinar si existe influencia significativa de las dimensiones con las variables.
- Finalmente se interpretara los resultados según el sigma obtenido y dichas hipótesis se complementaran con las preguntas del cuestionario

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Contrastación de Hipótesis

Hipótesis general

Ho: La capacitación del personal de la Dirección de Proyectos no se relaciona directamente con la gestión de proyectos de inversión en la Marina de Guerra del Perú.

Ha: La capacitación del personal de la Dirección de Proyectos se relaciona directamente con la gestión de proyectos de inversión en la Marina de Guerra del Perú.

			Capacitación de personal	Gestión de Proyectos
Rho de Spearman	Capacitación de personal	Coeficiente de correlación	1,000	,604**
		Sig. (bilateral)	.	,004
		N	21	21
	Gestión de Proyectos	Coeficiente de correlación	,604**	1,000
		Sig. (bilateral)	,004	.
		N	21	21

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: Según los resultados obtenidos por medio del análisis estadístico para la corroboración de la hipótesis general resulto que el coeficiente de Rho de Spearman, que tiene el valor de 0.604, una significancia de 0.004 que es menor al parámetro teórico que es 0.05, lo que permitió comprobar que: La capacitación del personal de la Dirección de Proyectos se relaciona directamente con la gestión de proyectos de inversión en la Marina de Guerra del Perú.

Hipótesis específica 1

Ho: No existe una alta relación entre el nivel de conocimientos del personal en capacitación de la Dirección de Proyectos con la gestión de proyectos de inversión en la Marina de Guerra del Perú.

Ha: Existe una alta relación entre el nivel de conocimientos del personal en capacitación de la Dirección de Proyectos con la gestión de proyectos de inversión en la Marina de Guerra del Perú.

		Gestión de Proyectos	Nivel de conocimientos
Rho de Spearman	Gestión de Proyectos	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,470*
		N	,031
Nivel de conocimientos	Gestión de Proyectos	Coeficiente de correlación	21
		Sig. (bilateral)	21
		N	21

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Interpretación: Según los resultados obtenidos por medio del análisis estadístico para la corroboración de la hipótesis específica 1 resultó que el coeficiente de Rho de Spearman, que tiene el valor de 0.470, una significancia de 0.031 que es menor al parámetro teórico que es 0.05, lo que permitió comprobar que: Existe una alta relación entre el nivel de conocimientos del personal en capacitación de la Dirección de Proyectos con la gestión de proyectos de inversión en la Marina de Guerra del Perú.

Hipótesis específica 2

Ho: No existe una alta relación entre el personal que cuenta con experiencia de la Dirección de Proyectos con la gestión de proyectos de inversión en la Marina de Guerra del Perú.

Ha: Existe una alta relación entre el personal que cuenta con experiencia de la Dirección de Proyectos con la gestión de proyectos de inversión en la Marina de Guerra del Perú.

			Gestión de Proyectos	Experiencia en Dirección de Proyectos
Rho de Spearman	Gestión de Proyectos	Coeficiente de correlación	1,000	,606
		Sig. (bilateral)	.	,0031
		N	21	21
	Experiencia en Dirección de Proyectos	Coeficiente de correlación	,606	1,000
		Sig. (bilateral)	,0031	.
		N	21	21

Interpretación: Según los resultados obtenidos por medio del análisis estadístico para la corroboración de la hipótesis específica 2 resultó que el coeficiente de Rho de Spearman, que tiene el valor de 0.606, una significancia de 0.0031 que es menor al parámetro teórico que es 0.05, lo que permitió comprobar que: Existe una alta relación entre el personal que cuenta con experiencia de la Dirección de Proyectos con la gestión de proyectos de inversión en la Marina de Guerra del Perú.

Hipótesis específica 3

Ho: No existe una alta relación entre las habilidades directivas del Personal encargado de la Dirección de Proyectos con respecto a la gestión de proyectos de inversión en la Marina de Guerra del Perú.

Ha: Existe una alta relación entre las habilidades directivas del Personal encargado de la Dirección de Proyectos con respecto a la gestión de proyectos de inversión en la Marina de Guerra del Perú.

		Gestión de Proyectos	Habilidades Directivas
Rho de Spearman	Gestión de Proyectos	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	.
		N	21
Habilidades Directivas	Habilidades Directivas	Coeficiente de correlación	,694
		Sig. (bilateral)	,006
		N	21

Interpretación: Según los resultados obtenidos por medio del análisis estadístico para la corroboración de la hipótesis específica 3 resultó que el coeficiente de Rho de Spearman, que tiene el valor de 0.694, una significancia de 0.006 que es menor al parámetro teórico que es 0.05, lo que permitió comprobar que: Existe una alta relación entre las habilidades directivas del Personal encargado de la Dirección de Proyectos con respecto a la gestión de proyectos de inversión en la Marina de Guerra del Perú.

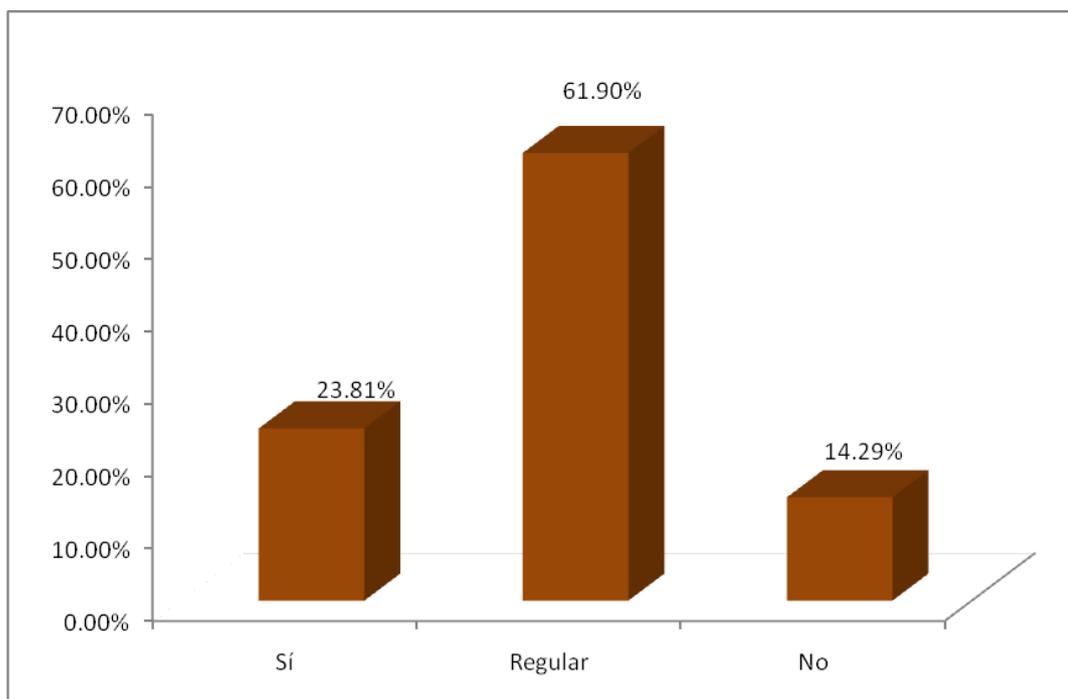
4.2. Análisis e Interpretación de Resultados

Al Personal de sub oficiales y civiles contratados de la Dirección de Proyectos Navales de la MGP.

1. ¿Es efectiva la gestión de Proyectos de Inversión, por parte de la Dirección de Proyectos Navales de la MGP?

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	5	23.81%
Regular	13	61.90%
No	3	14.29%
TOTAL	21	100%

Elaboración propia



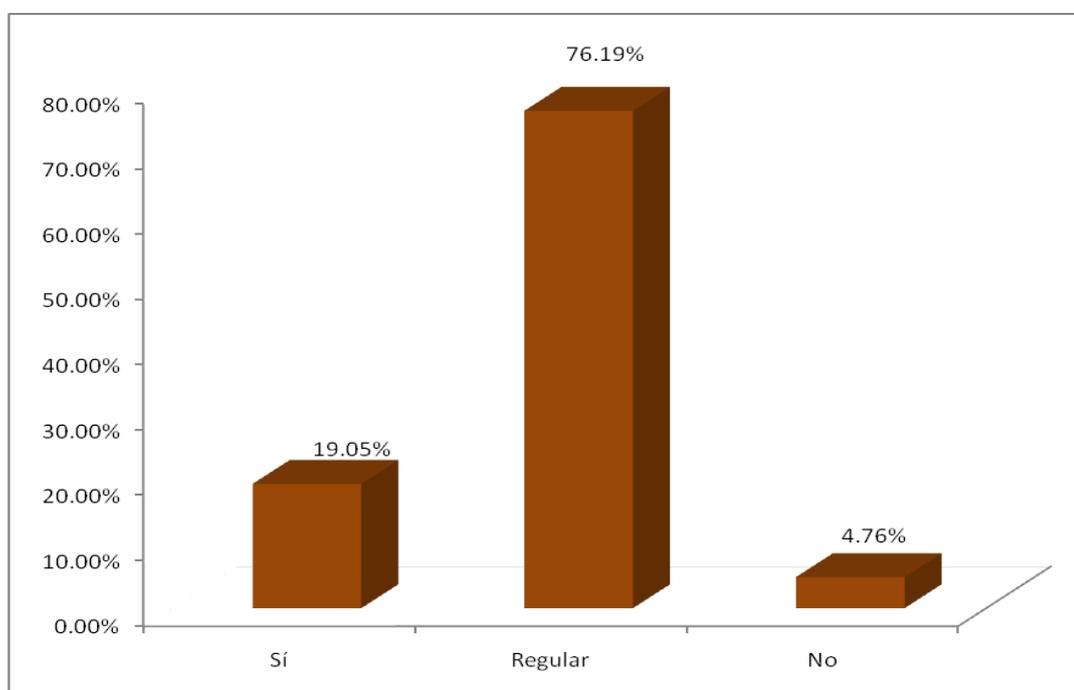
Elaboración propia

El 61.90% de encuestados, sostuvo que es regular la efectividad en la gestión de Proyectos de Inversión, por parte de la Dirección de Proyectos Navales de la MGP. Mientras que el 23.81% considera que sí es efectiva.

2. ¿Es buena la calidad en la gestión de Proyectos de Inversión, por parte de la Dirección de Proyectos Navales de la MGP?

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	4	19.05%
Regular	16	76.19%
No	1	4.76%
TOTAL	21	100%

Elaboración propia



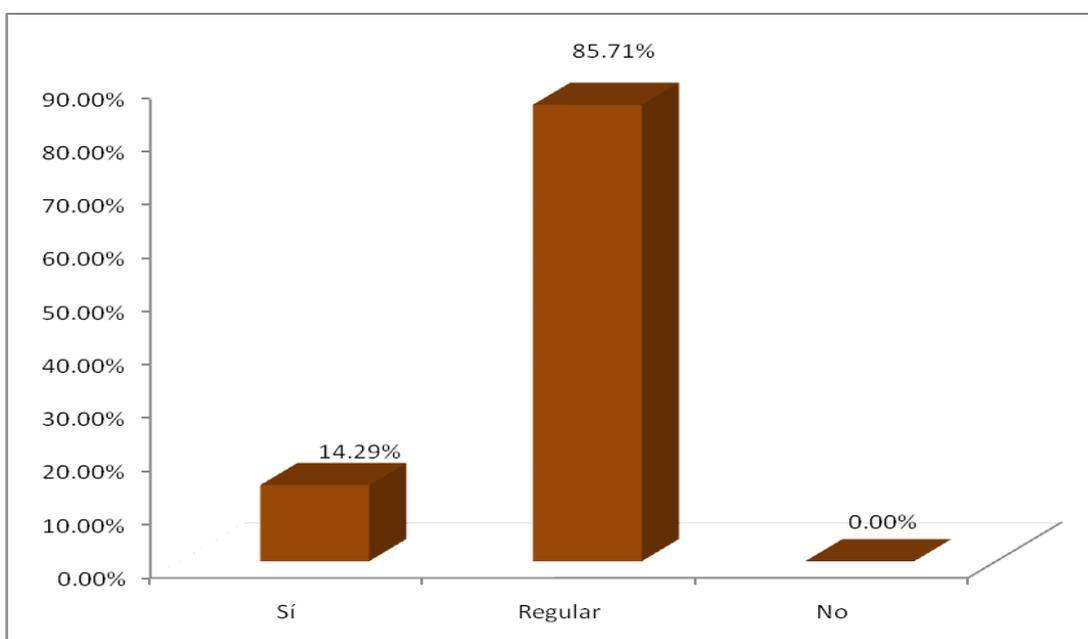
Elaboración propia

El 76.19% de encuestados sostuvo que es regular en sí la calidad en la gestión de Proyectos de Inversión, por parte de la Dirección de Proyectos Navales de la MGP; mientras que el 19.05% señala que la calidad es óptima en dicha actividad de gestión.

3. ¿Considera que se viene llevando a cabo una adecuada gestión en la formulación de los Proyectos de Inversión?

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	3	14.29%
Regular	18	85.71%
No	0	0.00%
TOTAL	21	100%

Elaboración propia



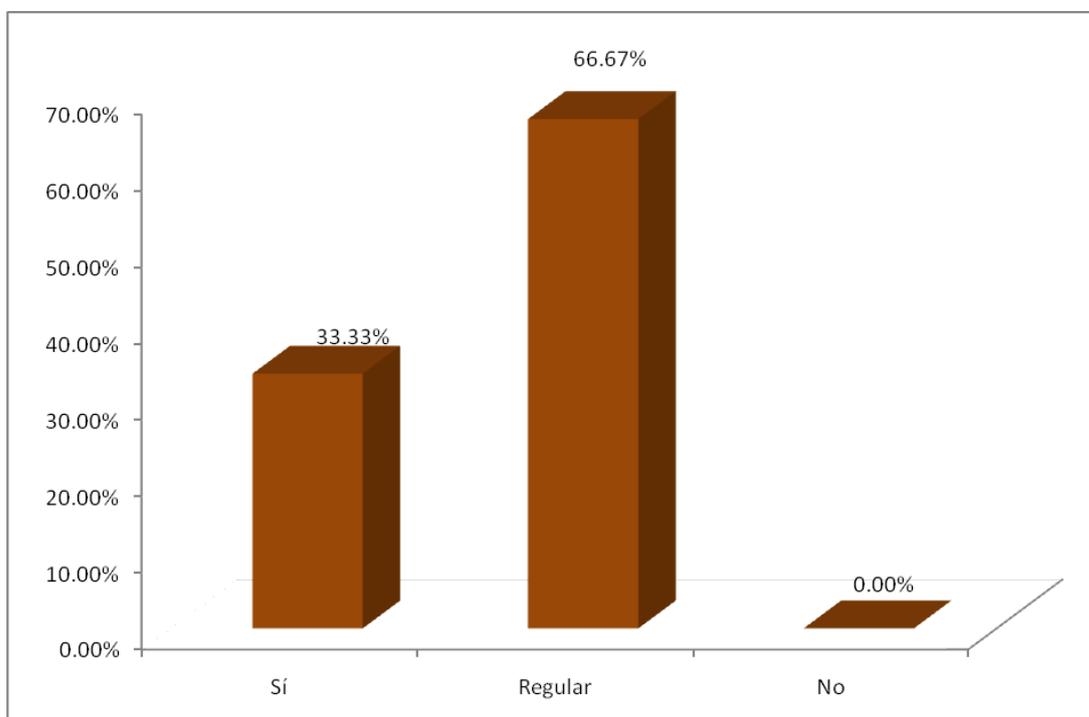
Elaboración propia

El 85.71% de encuestados sostuvo que es regular la gestión en la formulación de los Proyectos de Inversión, mientras que el 14.29% sostiene que es adecuada dicha gestión en sí.

4. ¿Se viene capacitando debidamente el Personal de la Dirección de Proyectos Navales de la MGP, para gestionar adecuadamente los Proyectos de Inversión?

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	7	33.33%
Regular	14	66.67%
No	0	0.00%
TOTAL	21	100%

Elaboración propia



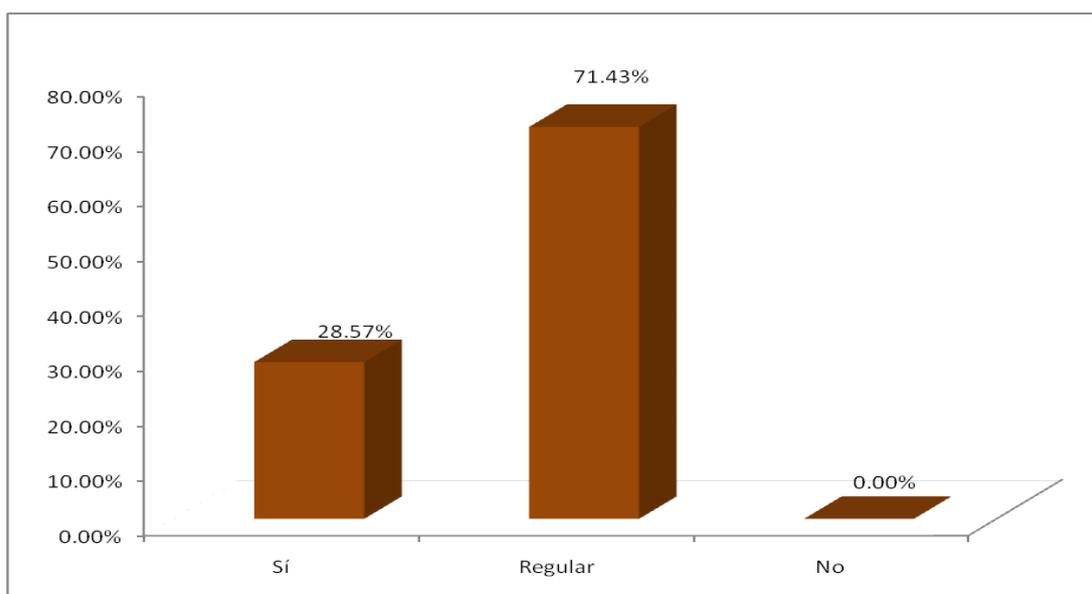
Elaboración propia

El 66.67% de encuestados manifiesta que se viene capacitando regularmente el Personal de la Dirección de Proyectos Navales de la MGP, para gestionar adecuadamente los Proyectos de Inversión. El 33.33% sostiene que sí se viene capacitando como debería ser.

5. ¿El Personal de la Dirección de Proyectos Navales de la MGP, tiene los conocimientos requeridos para una óptima gestión de proyectos de inversión al respecto?

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	6	28.57%
Regular	15	71.43%
No	0	0.00%
TOTAL	21	100%

Elaboración propia



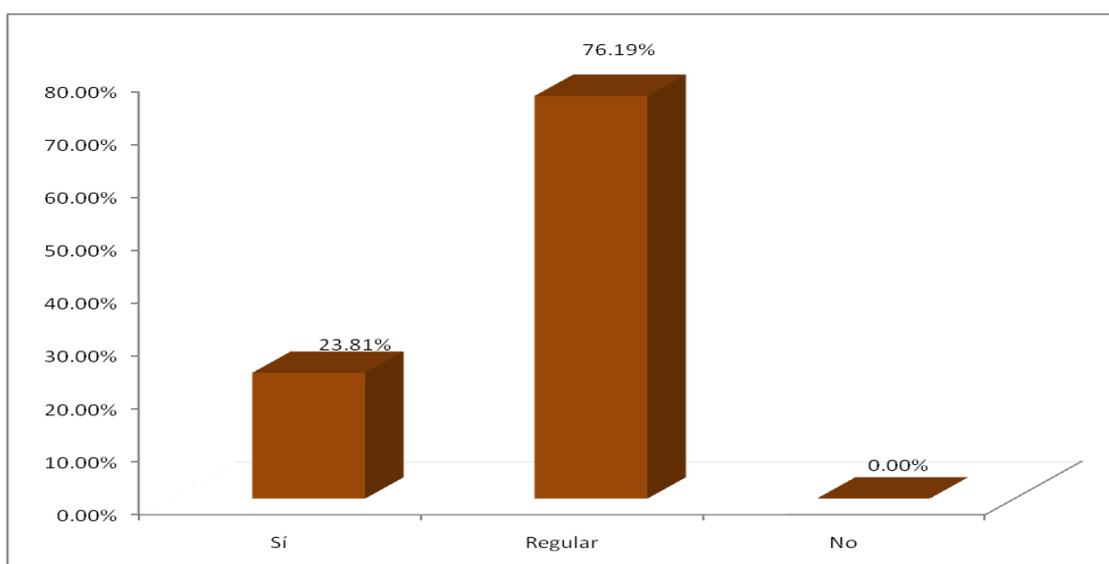
Elaboración propia

El 71.43% de encuestados sostiene que son regulares los conocimientos que llegan a poseer el Personal de la Dirección de Proyectos Navales, para contribuir en el desarrollo de óptimo de los proyectos. Mientras que el 28.57% de encuestados afirma que tienen los conocimientos lo suficientemente requeridos.

6. ¿Existe suficiente experiencia en el Personal de la Dirección de Proyectos Navales de la MGP, para mejorar la capacidad de gestión de los Proyectos de Inversión?

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	5	23.81%
Regular	16	76.19%
No	0	0.00%
TOTAL	21	100%

Elaboración propia

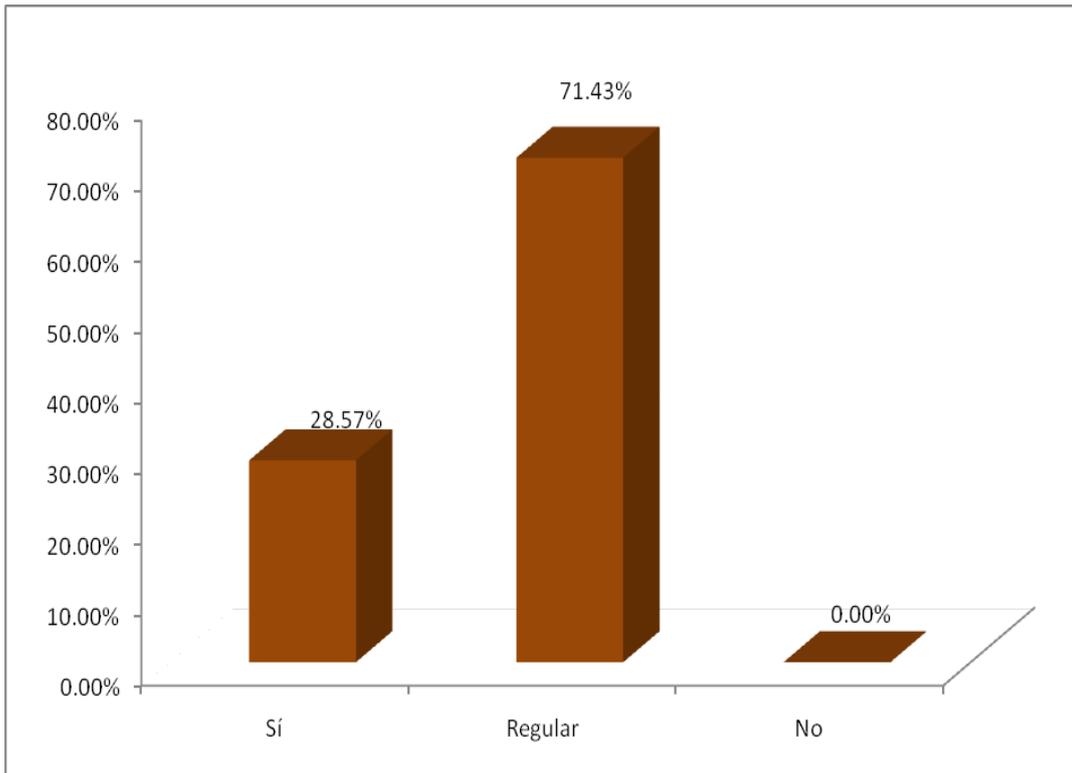


El 76.19% de encuestados manifiestan que el Personal de la Dirección de Proyectos Navales de la MGP tiene una experiencia regular en el desarrollo de las capacidades que exige la gestión de los Proyectos de Inversión, mientras que el 23.81% señala que se tiene una experiencia importante que pueda significar en contribuir hacia una mejor gestión de los proyectos de inversión.

7. ¿Se ejerce con la máxima capacidad exigida, las habilidades directivas por parte del Personal encargado de la Dirección de Proyectos, con respecto a la gestión de Proyectos de Inversión?

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sí	6	28.57%
Regular	15	71.43%
No	0	0.00%
TOTAL	21	100%

Elaboración propia



Elaboración propia

El 71.43% de encuestados expresaron que se ejercen regularmente las habilidades directivas por parte del Personal encargado de la Dirección de Proyectos, con respecto a la gestión de Proyectos de Inversión; mientras que el 28.57% señaló que sí se ejercieron como debió ser.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. DISCUSIÓN

López (2004) con el título “Detección de necesidades de capacitación” presentado ante la Universidad Realística de Méjico, sostiene como principal conclusión que la capacitación es un medio eficaz para incrementar las posibilidades de desarrollar nuevas aptitudes y mejorar actitudes en el recurso humano. En la presente investigación determino que existe una relación regular entre las habilidades directivas del Personal encargado de la Dirección de Proyectos con respecto a la gestión de Proyectos de Inversión, debido a que el coeficiente de Rho de Spearman, tiene el valor de 0.649, una significancia de 0.006 que es menor al parámetro teórico que es 0.05.

Nava (2010), elaboró un trabajo de investigación titulado: “Control de Gestión Pública de la Ejecución de Obras Civiles del Municipio Jesús Enrique Lossada del Estado Zulia”, en que establece que el mejoramiento de los procesos para la ejecución de obras de inversión pública y de tenerse mayor eficiencia en el desempeño de las funciones por parte del Personal, se constituyen en dos pilares a promoverse y consolidarse mediante una gestión estratégica eficiente, que naturalmente va a exigir mayor especialización y capacitación del Personal encargado de la gestión y ejecución de los proyectos, con los conocimientos requeridos al respecto. De acuerdo con esto en la presente investigación existe una relación regular entre la capacitación del personal de la Dirección de

Proyectos y la gestión de Proyectos de Inversión en la Marina de Guerra del Perú, debido a que el coeficiente de Rho de Spearman, tiene el valor de 0.604, una significancia de 0.004 que es menor al parámetro teórico que es 0.05.

Rocca (2014), en su investigación titulada bajo el tema de: “Desarrollo de Propuesta de Financiamiento para las Fuerzas Armadas”, presentado en el Curso de Post – Grado del Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN), resalta fundamentalmente que las instituciones castrenses del Sector de Defensa, cuentan con los órganos encargados de efectuar las gestiones y actividades de elaboración, desarrollo y ejecución de planes y proyectos de inversión como de programas presupuestarios para atender los principales requerimientos de recursos operativos y mejoramiento de la situación económica de las FF.AA. en los diferentes aspectos de competencia como de acción de sus recursos operativos y humanos, como de la disponibilidad de estos para un adecuado y óptimo desarrollo de las operaciones y funciones de servicio que compete llevar a cabo a las instituciones militares peruanas; por lo que se da siempre prioridad a la gestión y promoción de actividades o cursos de capacitación del Personal Militar en todas las áreas de función administrativa y operativa que corresponda ejecutar. De acuerdo con esto en la presente investigación se determinó que Existe una relación regular entre el nivel de experiencia del personal de la Dirección de Proyectos, con la gestión de Proyectos de Inversión, debido a que el coeficiente de

Rho de Spearman, tiene el valor de 0.606, una significancia de 0.0031 que es menor al parámetro teórico que es 0.05.

5.2. CONCLUSIONES

1. Existe una relación regular entre la capacitación del personal de la Dirección de Proyectos y la gestión de Proyectos de Inversión en la Marina de Guerra del Perú, debido a que el coeficiente de Rho de Spearman, tiene el valor de 0.604, una significancia de 0.004 que es menor al parámetro teórico que es 0.05.
2. Existe una relación regular entre el nivel de conocimientos del personal en capacitación de la Dirección de Proyectos, con la gestión de Proyectos de Inversión de la MGP, debido a que el coeficiente de Rho de Spearman, tiene el valor de 0.470, una significancia de 0.031 que es menor al parámetro teórico que es 0.05.
3. Existe una relación regular entre el nivel de experiencia del personal de la Dirección de Proyectos, con la gestión de Proyectos de Inversión, debido a que el coeficiente de Rho de Spearman, tiene el valor de 0.606, una significancia de 0.0031 que es menor al parámetro teórico que es 0.05.
4. Existe una relación regular entre las habilidades directivas del Personal encargado de la Dirección de Proyectos con respecto a la gestión de Proyectos de Inversión. debido a que el coeficiente de Rho de Spearman, tiene el valor de 0.649, una significancia de 0.006 que es menor al parámetro teórico que es 0.05.

5.3. RECOMENDACIONES

1. La capacitación es un proceso que involucra a toda la entidad, ya que el éxito depende en gran medida de que tan preparado este nuestro Talento Humano, es por eso que se debe comprometer a todos los niveles organizacionales, para dar un efectivo cumplimiento a los procesos de capacitación posibilitando el crecimiento y el adecuado cumplimiento de objetivos institucionales.
2. Tener un programa periódico de capacitación de manera grupal e individual en la Dirección de Proyectos y las distintas áreas que componen la entidad.
3. Realizar un proceso sistemático de evaluación del desempeño para monitorear el rendimiento del personal de la Dirección de Proyectos y de esta forma crear planes de formación adecuados a las necesidades específicas de la entidad, en donde se describa la programación de cada tema y evaluación del mismo programa.
4. Las Competencias Organizacionales van de la mano con una nueva cultura organizacional que impone la elaboración de una visión compartida y una perspectiva creativa e independiente en la cual haya un acercamiento entre los líderes y el personal, con una comunicación integral que incluya el aspecto técnico, pero de igual manera los valores establecidos en la organización y los individuales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agregaduría Naval de la República Argentina en el Perú, (2009), "Los submarinos y la Guerra de las Malvinas", Revista Snorkel, Asociación de Oficiales Submarinistas del Perú, San Borja Lima, Perú
- Alles C. Martha Alicia (2011). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles, Martha (2004). "Desempeño por competencias, Evaluación de 360°", Argentina, Granica.
- Aumann, R. (2005), "Guerra y Paz", Center for the Study of Rationality and Department of Mathematics The Hebrew University, Revista Asturiana de Economía Nro 36
- Balaguer Coll, Ma. Teresa (2002) "La eficiencia en las administraciones locales ante diferentes especificaciones del output", Hacienda Pública Española, Revista de Economía Pública
- Balaguer-Coll, Ma. Teresa, D. Prior y Tortosona-Ausina, E. (2004) "On the determinants of local government performance: a two-stage non parametric approach", Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, S.A.
- Benoit, Emile (1978), Growth and Defense in Developing Countries, Bartlett, H., G.P.
- Blotte, R. (1988) "Potenciamiento de la Fuerza Submarina con misiles", Tesis, Biblioteca Escuela Superior de Guerra Naval, La Punta, Callao, Perú
- Bonilla, Heraclio (1980), " Un siglo a la deriva: Ensayos sobre el Perú, Bolivia y la Guerra", Instituto de Estudios Peruanos.
- Breton, A. y R. Wintrobe (1975), "The Equilibrium Size of a Budget Maximizing

- Bulmer-Thomas, Victor, "The Economic History of Latin American since Independence", Cambridge.
- Bureau", *Journal of Political Economy*, 83: 195-207.
- Bustos, A. y A.Galetovic (2002), "Regulación por Empresa Eficiente: ¿Quién es realmente usted?", *Estudios Públicos*, 86: 145-182
- Casahuga, A. (1984), "Teoría de la Hacienda Pública Democrática", Madrid: Instituto de Estudios Fiscales, Ministerio de Economía y Hacienda
- Chiavenato, Idalberto (2007). "Administración de Recursos Humanos", México, Editorial Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2009). "Gestión del Talento Humano", México, Editorial Mc Graw-Hill.
- Conde Fernandez-Oliva, Emilio (2000), "Profesionalización de las Fuerzas Armadas", *Economía de la Defensa*, Colegio de Economistas de Madrid, Nro 85
- Deger, Saadet y Smith, Ron (1983), "Military Expenditures and Growth in Less Developed Countries", *The Journal of Conflict Resolution*
- Druker, P. (2008). *Druker para todos los días*. Grupo Editorial Norma. Bogotá Colombia.
- Gómez-Lobo, A. (2002), "Determinación de la eficiencia operativa en la regulación de monopolios naturales: el uso de información de consultores versus competencia por comparaciones" Departamento de Economía, Universidad de Chile
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista P. (2010). *Metodología de la investigación*. Interamericana editores, S.A. DE C.V. Editorial Mc. Graw Hill. Ed. Quinta. ISBN: 978-607-15-0291-9. México.

- Herve-Coutau Begarié (1988), “ El poder marítimo, Castex y la Estrategia Naval”,
- Hitch, C. (1966), “Decision Making for Defense”, Berkeley, University of California Press
- Hoffman, F. (1959) , “The Economic Analysis of Defense: Choice without markets”,*The American Economic Review*, Vol.49,Nro2, 363-376
- Holman y T. Somes, “El Arte de la Estrategia y el Planeamiento de Fuerzas”, Capitulo 2, Escuela de Guerra Naval U.S.
- Instituto de Publicaciones Navales, Centro Naval, Buenos Aires, Argentina
- Ivancevich, John (2004). “Administración de Recursos Humanos”, México, Mc Graw-Hill.
- Mayurí, J. (2015) El marketing y la ventaja competitividad en los alumnos de FCA-UNMSM, comparada con los alumnos de administración de la Universidad de los Estudios de Bérgamo. *Rev de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas*. Lima, Perú.; 18(36): 31-38.
- Mc Gehee, William y Thayer, Paul (1996). “Capacitación”, México, Limusa.
- Mondy, R. Wayne y Noe, Robert (2005). “Administración de recursos humanos”, México, Pearson.
- Morán G. & Alvarado, D. (2010). *Métodos de investigación*. Primera edición. Pearson educación, México.
- Ramírez, A., Ampa, I. & Ramírez K. (2007) .*Tecnología de la investigación*. Primera edición. Editorial Moshera SRL.
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2007). “Administración moderna de personal”, México, Thomson.

Sánchez Carlessi, Hugo (2008). "Investigación Acción", Lima, Visión Universitaria.

Sastre, Miguel y Aguilar, Eva (2003). "Dirección de recursos humanos", Madrid, McGraw Hill.

Siliceo Aguilar, Alfonso (1996). "Capacitación y Desarrollo del Personal", México, Editorial Limusa.

ANEXOS



PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema General</p> <p>¿Existe relación entre la capacitación y la gestión de proyectos de inversión en la Marina de guerra del Perú.</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la relación que existe entre la capacitación y la gestión de proyectos de inversión en la Marina de guerra del Perú.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>La capacitación del personal de la capacitación y la gestión de proyectos de inversión en la Marina de guerra del Perú.</p>	<p>Vi=V1</p> <p>Capacitación de personal</p> <p>Indicadores:</p> <p>Nivel de conocimientos</p> <p>Experiencia en Dirección de Proyectos</p> <p>Habilidades Directivas</p> <p>Vd=V2</p> <p>Gestión de Proyectos</p>	<p><i>Tipo de Investigación</i></p> <p>Investigación Básica</p> <p>Nivel de Investigación</p> <p>Es “descriptiva” y “explicativa”.</p> <p>Diseño de investigación</p> <p>No experimental transversal correlacional</p> <p>Método de Investigación</p> <p>Método “comparativo” o descriptivo comparativo</p>
<p>Problemas Específicos:</p> <p>¿Existe relación entre el nivel de conocimientos del personal la capacitación y la gestión de proyectos de inversión en la marina de Guerra del Perú?</p> <p>¿Existe relación entre el personal que cuenta con experiencia la capacitación y la gestión</p>	<p>Objetivos específicos:</p> <p>Determinar la relación que existe entre el nivel de conocimientos del personal en la capacitación y la gestión de proyectos de inversión en la Marina de Guerra del Perú.</p> <p>Determinar la relación que existe entre el personal que cuenta</p>	<p>Hipótesis Específicas:</p> <p>Existe una alta relación entre el nivel de conocimientos del personal en la capacitación y la gestión de proyectos de inversión en la Marina de Guerra del Perú.</p> <p>Existe una alta relación entre el personal que cuenta con experiencia</p>	<p>Vi=V1</p> <p>Capacitación de personal</p> <p>Indicadores:</p> <p>Nivel de conocimientos</p> <p>Experiencia en Dirección de Proyectos</p> <p>Habilidades Directivas</p> <p>Vd=V2</p> <p>Gestión de Proyectos</p>	<p><i>Tipo de Investigación</i></p> <p>Investigación Básica</p> <p>Nivel de Investigación</p> <p>Es “descriptiva” y “explicativa”.</p> <p>Diseño de investigación</p> <p>No experimental transversal correlacional</p> <p>Método de Investigación</p> <p>Método “comparativo” o descriptivo comparativo</p>

<p>de proyectos de inversión en la Marina de Guerra del Perú?</p> <p>¿Existe relación entre las habilidades directivas del Personal encargado de la capacitación y la gestión de proyectos de inversión en la Marina de Guerra del Perú?</p>	<p>con experiencia en la capacitación y la gestión de proyectos de inversión en la Marina de Guerra del Perú.</p> <p>Determinar la relación entre las habilidades directivas del Personal encargado la capacitación y la gestión de proyectos de inversión en la Marina de Guerra del Perú.</p>	<p>la capacitación y la gestión de proyectos de inversión en la Marina de Guerra del Perú.</p> <p>Existe una alta relación entre las habilidades directivas del Personal encargado de la capacitación y la gestión de proyectos de inversión en la Marina de Guerra del Perú.</p>	<p>Indicadores:</p> <p>Gestión Institucional</p> <p>Gestión Administrativa</p>	
--	---	---	---	--



Ficha Técnica de los Instrumentos a utilizar

ENCUESTA A PERSONAL QUE DESEMPEÑA LABORES EN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS NAVALES DE LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ

A Personal de sub oficiales y civiles contratados de la Dirección de Proyectos Navales de la MGP.

Conteste las siguientes preguntas por favor:

1. ¿Es efectiva la gestión de Proyectos de Inversión, por parte de la Dirección de Proyectos Navales de la MGP?

Sí ())

Regular ())

No ())

2. ¿Es buena la calidad en la gestión de Proyectos de Inversión, por parte de la Dirección de Proyectos Navales de la MGP?

Sí ())

Regular ())

No ())

3. ¿Considera que se viene llevando a cabo una adecuada gestión en la formulación de los Proyectos de Inversión?

Sí ())

Regular ())

No ())

4. ¿Se viene capacitando debidamente el Personal de la Dirección de Proyectos Navales de la MGP, para gestionar adecuadamente los Proyectos de Inversión?

Sí ()

Regular ()

No ()

5. ¿El Personal de la Dirección de Proyectos Navales de la MGP, tiene los conocimientos requeridos para una óptima gestión de proyectos de inversión al respecto?

Sí ()

Regular ()

No ()

6. ¿Existe suficiente experiencia en el Personal de la Dirección de Proyectos Navales de la MGP, para mejorar la capacidad de gestión de los Proyectos de Inversión?

Sí ()

Regular ()

No ()

7. ¿Se ejerce con la máxima capacidad exigida, las habilidades directivas por parte del Personal encargado de la Dirección de Proyectos, con respecto a la gestión de Proyectos de Inversión?

Sí ()

Regular ()

No ()