

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Katherine Ibarra Ordoñez

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 1.107.073.621

Nombre Completo Yulieth Velandia Rojas

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 1030571005

Nombre Completo Angel Da Lima Restrepo

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 22549825

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Gerencia del Proyecto Plan Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana 2016-2019 del municipio de Yumbo-Valle del Cauca: Sobre la relación de los éxitos gerenciales de proyectos en el sector público y sus resultados en los indicadores de gestión.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Yuliett Velandica Rojas</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Fauzi Da Luzia Rostagno</u>
FIRMA: <u>Yuliett Velandica Rojas</u>	FIRMA: <u>Fauzi Da Luzia Rostagno</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1030571005</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>27.549.825</u>
FACULTAD: <u>Ambientes Virtuales</u>	FACULTAD: <u>Ambientes Virtuales</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Esp. Gerencia de Proyectos</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Esp. Gerencia de Proyectos</u>

NOMBRE COMPLETO: <u>Catherine Ibarra Ochoa</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>Catherine Ibarra Ochoa</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1.107.073.671</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Ambientes Virtuales</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Esp. Gerencia de Proyectos</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 08 de junio de 2019

**GERENCIA DEL PROYECTO PLAN INTEGRAL DE SEGURIDAD Y  
CONVIVENCIA CIUDADANA 2016 – 2019 DEL MUNICIPIO DE YUMBO –  
VALLE DEL CAUCA: SOBRE LA RELACIÓN DE LOS ESTILOS GERENCIALES  
DE PROYECTOS EN EL SECTOR PÚBLICO Y SUS RESULTADOS EN LOS  
INDICADORES DE GESTIÓN<sup>1</sup>**

**RESUMEN**

De acuerdo al *Project Management Institute* un proyecto es un esfuerzo temporal que se realiza para la creación de un producto, servicio o resultado único (PMI, 2017). En este sentido, para la administración pública, los proyectos pueden ser considerados como la materialización de las políticas y metas de gobierno. En la gerencia de proyecto, el método o estilo que elige crear e implementar un director revela una clara diferencia en el comportamiento, autopercepción y rol en el proyecto, así como en el resultado o producto esperado y la manera en cómo se logran alcanzar los criterios de éxito del proyecto, es por esto que la presente investigación tiene por objetivo determinar la relación que existe entre el estilo gerencial del proyecto Plan Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana (PISCC), y los resultados en sus indicadores de gestión, para lo cual se desarrollan teóricamente tres temas: estilos gerenciales, indicadores de gestión y Proyecto PISCC del municipio de Yumbo. La metodología aplicada a la investigación es de tipo correlacional con enfoque no experimental y de tipo cuantitativo, en donde se estudian las variables estilo gerencial e indicadores de gestión, a través de la aplicación de encuestas en escala Likert. Del estudio se concluye, que el estilo gerencial transformacional tiene un alto grado de correlación positiva con los mayores resultados de los indicadores y criterios de éxito del proyecto.

**Palabras clave:**

Proyectos, sector público, estilo gerencial e indicadores de gestión.

---

<sup>1</sup> Elaborado por Ingrid De Lima Restrepo, Katherine Ibarra Ordoñez, Yulieth Velandia Rojas estudiantes de Especialización en Gerencia de Proyectos, de la Universidad EAN

## 1. INTRODUCCIÓN

El *Projec Management Institute* (2017) define un proyecto como “un esfuerzo temporal que se realiza para la creación de un producto, servicio o resultado único a través de la producción de unos entregables, cuyo propósito principal es la generación de valor para las organizaciones” (PMI, 2017, pág. 4). De igual manera, establece que los proyectos se inician en respuesta a factores que actúan sobre las organizaciones, como cumplir requisitos regulatorios, legales o sociales, satisfacer las solicitudes o necesidades de los interesados, implementar o cambiar las estrategias de negocio, crear, mejorar o reparar productos procesos o servicios (PMI, 2017, pág. 7).

En la administración pública, los proyectos pueden ser considerados como la materialización de las políticas y metas de gobierno que buscan responder a requisitos regulatorias y legales y a las demandas de la ciudadanía en diferentes sectores como la salud, educación, movilidad, deporte y recreación, seguridad ciudadana, entre otros.

Crawford y Helm (2009) en su trabajo sobre el valor de los proyectos en el sector público, sostienen que generalmente las iniciativas de gobierno toman forma de proyectos o programas para ofertar los servicios públicos, cuyo éxito pasa por medir la eficiencia en la respuesta a las necesidades de los ciudadanos y al mismo tiempo, generar transparencia, confianza y accountability<sup>2</sup> en la sociedad (Crawford y Helm, 2009, págs. 73 – 79).

En relación a la seguridad ciudadana, la manera en cómo las autoridades territoriales pueden atender los problemas de violencia, delincuencia e inseguridad es a través de la implementación de los Planes Integrales de Seguridad y Convivencia Ciudadana (PISCC) conforme a los parámetros establecidos en la ley 418 de 1997 y el decreto 039 de 2011. En ese sentido, el PISCC se convierte en uno de los planes estratégicos más importantes del ente territorial, toda vez que contiene las estrategias e inversiones que durante el periodo de gobierno se realizaran en materia de seguridad y convivencia ciudadana.

---

<sup>2</sup> Término que se relaciona en la administración pública y ciencias sociales para hacer referencia al proceso de rendición de cuentas democrática, involucrando vigilancia y monitoreo constante de los ciudadanos, evaluación responsable de los servidores públicos y fiscalización. Es considerado como un mecanismo para el buen funcionamiento de la democracia y lucha anticorrupción.

En el municipio de Yumbo, el Plan Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana PISCC 2016 – 2019, tiene como objetivo principal “mejorar la calidad de vida de los habitantes yumbeños desde una perspectiva que conjuga tanto la dimensión preventiva, disuasiva, de atención y reacción” (Alcaldía de Yumbo, 2019). Sin embargo, este plan ha presentado bajos niveles de ejecución de las estrategias de seguridad y convivencia y de los recursos que corresponden al fondo territorial de seguridad y convivencia ciudadana FONSET en los años 2016, 2017, 2018.

Tal situación revela vacíos de dirección y gestión del proyecto que comprometen tanto la etapa de planeación estratégica, financiera y operativa, como su ejecución, control, monitorio y evaluación, lo que no ha permitido que el proyecto se ejecute de una manera eficiente y eficaz sin alcanzar sus criterios de éxito.

En la dirección de proyectos, el rol del director de proyectos es fundamental para lograr los objetivos y metas propuestas y para satisfacer a los interesados (PMI, 2017, pág. 52). En desempeño de su función, el director de proyectos debe ser capaz de articular una serie de acciones para lograr una gestión efectiva y eficiente en el cumplimiento de las metas del proyecto.

En esa medida, el director de proyectos asume numerosos roles dentro de su esfera de influencia que reflejan las capacidades y habilidades con los que debe contar, entre las que se encuentran tres habilidades principales: dirección técnica de proyectos, liderazgo y gestión estratégica de negocios (PMI, 2017, pág. 52). Luego, la manera en la que se emplean dichas habilidades y se construye un marco de relación entre ellas, a menudo manifiesta el estilo particular del director del proyecto. En ese sentido, el método o estilo que elige crear e implementar un director de proyecto revela una clara diferencia en el comportamiento, autopercepción y rol en el proyecto, así como en el resultado o producto esperado y la manera en cómo se logran alcanzar los criterios de éxito del proyecto.

Por lo anterior, este trabajo se propuso responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación que existe entre el estilo gerencial del proyecto Plan Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana 2016 - 2019 del municipio de Yumbo – Valle, con los resultados en sus indicadores de gestión?

En consecuencia, se planteó como objetivo general, determinar la relación que existe entre el estilo gerencial del proyecto Plan Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana, y los resultados en sus indicadores de gestión, el cual se desagrega en cuatro objetivos específicos. Primero, Identificar los diferentes estilos gerenciales en la dirección de proyectos. Segundo, caracterizar el estilo gerencial del proyecto Plan Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana (PISCC) del municipio de Yumbo. Tercero, realizar un diseño metodológico y de instrumentos que permitan comprobar mediante la aplicación de métodos cuantitativos (estadísticas) y cualitativos (análisis documental) la relación existente entre los estilos gerenciales y los resultados de los indicadores de gestión en el proyecto Plan Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana en el municipio de Yumbo. Y cuarto, Determinar la relación que existe entre el estilo gerencial del proyecto Plan Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana 2016 – 2019 del municipio de Yumbo y los resultados de sus indicadores de gestión.

Este estudio se enmarca dentro de los lineamientos institucionales establecidos por la Universidad EAN. A partir de su filosofía institucional, la Universidad ha establecido cuatro campos que incluyen grupos de investigación conformados por líneas particulares a través de los cuales se desarrollan sus procesos de investigación. Esa medida, el grupo de investigación que aplica para el presente estudio es el grupo gestión de proyectos con la línea de investigación de gestión del desempeño de proyectos.

Se parte entonces de la idea de que detrás de la ejecución de un proyecto exitoso, independientemente de su tamaño, hay un gerente exitoso que implementa habilidades y herramientas idóneas para alcanzar el mejor desempeño y lograr generar valor público en la sociedad.

En tal sentido, y obedeciendo al hecho de que la administración pública se encuentra en un proceso de modernización en el marco de los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG a fin de orientar el desarrollo de los planes de gobierno de manera más eficiente y eficaz, el aporte de este trabajo consiste en orientar las prácticas y conocimientos de quienes a diario desarrollan las acciones de gobierno en tanto cumplen la función de gerenciar los proyectos a través de los cuales se prestan servicios a los ciudadanos

y desde allí formular propuestas de mejora para posibles gerentes públicos que cumplan con los perfiles requeridos.

El marco teórico y conceptual bajo el cual se desarrolla este estudio se basa en los temas centrales de investigación. En primera medida, se abordaron los lineamientos generales bajo los que se ejecutó el proyecto PISCC 2016 – 2019 en la Alcaldía municipal de Yumbo de acuerdo con la normatividad existente y la alineación estratégica del proyecto con la entidad pública (Alcaldía de Yumbo, 2019)

En segunda medida, se desarrolló el tema que compete a los indicadores de gestión para establecer los que serían analizados del proyecto PISCC Yumbo para efectos de este trabajo de investigación. En este tema adquiere especial relevancia los parámetros establecidos por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística en cuanto a manejo de indicadores y los estudios realizados por Reinoso y Uribe (2009), Salgueiro, (2001), Armijo (2011).

De acuerdo con las definiciones aportadas por los autores citados, el concepto de indicadores de gestión será entendido como una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidad con sus stakeholders.

Por otro lado, y considerando que los indicadores de gestión permiten tener el panorama del desempeño en los distintos niveles de todo tipo de entidades, es necesario de acuerdo al enfoque de la presente investigación, resaltar que específicamente para las organizaciones del sector público según la OCDE la evaluación se define “como medición sistemática y continua en el tiempo de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución” (OCDE/PUMA, 1998 citado por Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES, 2005, p. 13).

Finalmente se aborda el tema de los estilos gerenciales, con el fin de identificar los diferentes estilos gerenciales en la dirección de proyectos y establecer el estilo gerencial que aplica para el proyecto PISCC Yumbo y posteriormente analizar cuál es la relación que existe entre el estilo gerencial y los resultados en los indicadores de gestión que serán objeto del análisis.

Para ello, se abordaron los estudios de Robbins (2010), Lazzati (2008), Serrano (2017), Chiavenato (2010), Arredondo (2011), Lee (2009), Chertorivski (2013), Fischman (2017), Nader y Castro (2009) y el Project Management Institute (2017).

Con base en los estudios realizado por estos autores, se estableció que el estilo gerencial es una variable que está presente de manera transversal en los ámbitos de una organización incluidos en los proyectos, en este sentido el PMBOK hace referencia a los directores de proyectos e indica que “las investigaciones muestran que los directores de proyecto exitosos utilizan ciertas habilidades esenciales de manera consistente y eficaz”. (PMI, 2017, pág. 53).

En esa media, podemos encontrar diferentes estilos gerenciales que pueden ser acogidos por los gerentes de proyectos entre los que se pueden destacar a) autocrático, b) Laissez-faire, d) Transformacional, e) Transaccional.

De acuerdo con Chiavetano (2010) “el líder autocrático determina una a una las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas, en la medida en que se hacen necesarias de modo imprevisible, para el grupo” (Chiavenato, 2010, pág. 156).

Por su parte, el la guía del PMBOK sexta edición, se describe el estilo gerencial Laissez-faire como el “permitir que el equipo tome sus propias decisiones y establezca sus propias metas, también conocido como adoptar un estilo no intervencionista” (PMI, 2017, pág. 65). Un líder laissez faire no se esfuerza por buscar el desarrollo de sus colaboradores ni de la organización; el líder está satisfecho con atender sus necesidades personales y no muestra interés por las actividades de sus colaboradores (Arredondo, 2011, pág. 189).

Por otro lado, Un liderazgo transformacional opera a niveles posconvencionales; le interesan los demás, no sólo como elementos de trabajo, sino como personas. Por eso se afirma que un líder transformacional es íntegro, ya que no utiliza a la persona” (Arredondo, 2011, pág. 189). Mientras que el liderazgo transaccional hace énfasis en sus estrategias de control y su sistema de recompensa, corre el riesgo de convertir al ser humano en máquina y aniquilarle el concepto de persona” (Arredondo, 2011, pág. 192). “El líder transaccional no necesariamente es falta de integridad, sólo que evolutivamente tiene un nivel menor de integridad” (Arredondo, 2011, pág. 193).

Finalmente, los resultados del estudio permiten establecer que el estilo gerencial que aplica para el proyecto Plan Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana 2016 - 2019 del municipio de Yumbo es de tipo Transformacional. De igual manera, se determinó que existe una alta correlación entre el estilo gerencial del proyecto con los resultados positivos en sus indicadores de gestión, de acuerdo a 4 elementos fundamentales en la dirección de proyectos. La primera, el estilo gerencial basado en canales de comunicación efectivos con los resultados favorables en los indicadores de gestión, con una correlación de 0,96. La segunda, el involucramiento del equipo de trabajo en la definición de la estrategia y criterios de éxito del proyecto con una correlación de 0,95. La tercera, el involucramiento del equipo de trabajo en la definición de la estrategia con el conocimiento de objetivos y metas para obtener un mayor cumplimiento con una correlación de 0,87. Y una cuarta correlación de 0,82 entre el control y monitoreo para la implementación de acciones de mejora con el cumplimiento de indicadores del proyecto.

## **2. METODOLOGÍA**

### **2.1. Tipo de investigación**

La presente investigación se realiza con el objetivo general de establecer la correlación que existe entre dos variable o fenómenos; por un lado, el estilo gerencial del proyecto Plan Integral de seguridad del municipio de Yumbo, y por otro, los resultados en sus indicadores de gestión.

En ese sentido, se visualizan características del tipo de investigación cuantitativa expuestas por Bernal (2016), de acuerdo con el planteamiento de Bunge (1979) y Muñoz (1998), a decir, el carácter analítico, en la medida en que se trata de un intento por abordar un problema específico y descomponer sus elementos, con la finalidad de entenderlo de manera integral y en su relación con el medio que lo rodea (Bernal, 2016, pág. 91)

### **2.2. Tipo de estudio**

El tipo de estudio que aplica para esta investigación se determinó teniendo en cuenta dos elementos: momento en el tiempo y alcance.

En relación con el primer elemento, se estableció que se trata de un estudio de tipo transversal, en la medida en que la recolección de datos y medición de las variables de interés

se hará en un único momento en el tiempo del proyecto. Hernández y Sampieri (2014) señalan que el propósito del estudio transversal es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 154).

Frente al alcance, los estudios correlacionales “evalúan, con la mayor exactitud que sea posible, el grado de vinculación entre dos o más variables, pudiéndose incluir varios pares de evaluaciones de esta naturaleza en una sola investigación” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 94).

En ese sentido, se determinó el tipo de estudio transversal – correlacional del proyecto Plan Integral de seguridad y Convivencia Ciudadana 2016 – 2019 en el municipio de Yumbo, con un enfoque de tipo no experimental, considerando que “no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador” (Gómez, 2006, pág. 102).

### **2.3. Definición de Variables**

“A veces se llevan a cabo estudios con el objetivo de adaptar, generar o validar un instrumento para medir una o más variables en un contexto específico y no suelen establecerse preguntas de investigación porque serían muy obvias”. (Hernández, 2014, pág. 45). Dentro de estos estudios se encuentran dimensiones de tipo descriptivo y analítico, en el caso del Plan Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana PISCC 2016 – 2019 las variables a relacionar son: a) el Estilo Gerencial y b) los Resultados de los Indicadores de gestión.

#### **2.3.1. Definición conceptual.**

El estilo gerencial se define como “la inclinación general de un gerente a comportarse como tal de una manera determinada; o sea a repetir ciertos patrones de conducta, más allá de los condicionamientos situacionales”. (Lazzati, 2008, pág. 283).

Por otro lado, la variable resultados de los indicadores de gestión, hace referencia a “una escala numérica que sirve para medir o cuantificar el resultado respecto al cumplimiento de un objetivo o propósito específico. Puede ser representado por distintas escalas, por ejemplo, expresadas en números enteros o como porcentajes” (Villagra, 2016, pág. 27).

### **2.3.2. Definición operacional**

La información para determinar el estilo gerencial de la dirección del proyecto y la correlación de este con los indicadores, se recopila a través de la aplicación de encuestas con respuestas en escala de Likert.

Por otra parte, la variable resultados indicadores de gestión, se expresa en términos porcentuales de acuerdo a la medición del cumplimiento y se recopila a través del análisis de datos secundarios, considerando que estos fueron calculados por el equipo del proyecto PISCC.

### **2.4. Población y Muestra**

De acuerdo al objetivo de la investigación, se establece la población y muestra a través del método no probabilístico de muestreo por conveniencia, el cual de acuerdo a Battaglia está formado por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso. (Battaglia, 2008 citado por Hernández, 2014, pág. 390).

En ese sentido, los componentes del tipo de muestra seleccionado señalar como criterios de selección la siguiente característica: quienes dentro del proyecto PISCC Yumbo 2016 – 2019 cumplan una función o rol gerencial de coordinar o guiar a otros miembros del equipo y también, quienes son liderados por estas personas, considerando que se hace necesario medir en cada encuestado su percepción u opinión sobre qué factores afectan el cumplimiento de los indicadores de gestión.

De esta manera, se estableció un alcance de 10 personas. Entre los sujetos que forman parte de la muestra el gerente del Proyecto Plan Integral de seguridad y Convivencia Ciudadana 2016 – 2019 de la Alcaldía municipal de Yumbo adscrito a la secretaría de paz y convivencia ciudadana. El funcionario que lleva a cabo los procesos contractuales que se adelantan en el marco del proyecto PISCC, el funcionario encargado del desarrollo de las actividades de prevención del proyecto, el jefe de prensa y comunicaciones de la alcaldía municipal de Yumbo y dos miembros de la fuerza pública (Policía y Ejército) como interesados del proyecto PISCC.

## **2.5. Selección de Instrumentos para Recolección de Información**

Para esta investigación se aplicó la técnica de encuesta como herramienta central para recoger información. La encuesta es un cuestionario que consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que van a medirse (Bernal, 2016. Pág. 246). El cuestionario permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos. De igual manera, su diseño se basa en generar los datos necesarios con el propósito de alcanzar los objetivos de un proyecto de investigación (Bernal, 2016. Pág. 245).

## **2.6. Medición de Variables y metodología del instrumento**

La metodología del instrumento se relaciona en la tabla continuación:

Tabla 3. Escala de clasificación 1

<b>Nunca</b>	<b>Rara Vez</b>	<b>A Veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Tabla 4. Escala de clasificación 2

<b>bajo</b>	<b>medio bajo</b>	<b>medio</b>	<b>medio alto</b>	<b>alto</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Tabla 5. Diseño del Instrumento<sup>3</sup>. Medición estilo gerencial

Variable	Dimensión	Indicadores	Preguntas
Estilo Gerencial	Analítica	Autocrático	¿En la toma de decisiones del proyecto participa todo el equipo de trabajo?
			¿El director de proyecto asume completa responsabilidad en las decisiones que se llevan a cabo, incluso cuando se trata de un error cometido por un miembro del equipo?
			¿Los miembros del equipo del proyecto implementan nuevas ideas para actualizar las estrategias del proyecto?
			¿Las decisiones se toman teniendo en cuenta los patrocinadores del proyecto?
			De 1 a 5 califique su grado de conocimiento del proyecto PISCC
			De 1 a 5 califique su grado de conocimiento de la Alcaldía de Yumbo
		Laissez - Faire	¿Los miembros del equipo cuentan con completa libertad para solucionar problemas y tomar decisiones?
			¿El director de proyecto supervisa constantemente las actividades realizadas por los miembros del equipo de trabajo?
			¿En las reuniones de coordinación de las actividades, participa todo el equipo de trabajo?
			¿Las decisiones se toman en entornos ágiles?
			La gestión del director de proyecto depende de las actividades de los miembros del equipo
			R. Los miembros del equipo del proyecto implementan nuevas ideas para actualizar las estrategias del proyecto?
		Transformacional	¿Se evidencia la consideración de las consecuencias morales y éticas en cada una de las decisiones que toma el director de proyecto?
			¿El director de proyecto va más allá de sus intereses por el bienestar del grupo?
			¿El director de proyecto genera vínculos emocionales con su equipo de trabajo para el logro de los objetivos?
			¿El director de proyecto promueve el trabajo en equipo y la cooperación cuando se establecen los objetivos esperados dentro de una actividad a desempeñar?
			¿El director de proyecto promueve las habilidades gerenciales de los miembros de su equipo?
		Transaccional	¿Cuándo se presentan los objetivos, hay claridad sobre cuáles son los beneficios a recibir si se logra las metas propuestas?
			¿Cuándo se presentan fallas de procedimientos uno de los mecanismos de corrección es la suspensión del personal involucrado en la falta cometida?
			¿Se tiene en cuenta el entorno laboral de los miembros del equipo del proyecto?

<sup>3</sup> El objetivo es establecer categorías que permitan determinar el estilo gerencial del proyecto. Algunos de los grupos o categorías identificadas son las siguientes:  
i) manera en cómo se toman las decisiones, ii) motivación al equipo de trabajo, iii) dirección del equipo, iv) acciones basadas en principios morales y éticos.

		Los controles en la ejecución del proyecto permiten tomar medidas preventivas, que disminuyan la cantidad de errores, quejas y fallas
		¿Cuándo se presenta una falla, el director de proyecto se enfoca más en la solución que en el error?

Tabla 6. Diseño del Instrumento. Relación entre variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Preguntas
Indicadores de Gestión	Analítica	Alistamiento	¿Tener claridad sobre los objetivos y metas, permite mayor cumplimiento de estos?
			¿Si en el proyecto se comunica claramente la información de los recursos disponibles, la ejecución presupuestal es más eficiente?
		Planeación	¿Qué impacto tiene en el resultado de los indicadores, el involucramiento de todo el equipo de trabajo en la decisión de la estrategia?
			¿Solamente el gerente de proyecto debe tener clara la meta y estrategia para que el desempeño del proyecto sea eficiente?
		Despliegue de los indicadores	¿La asignación participativa de recursos, roles y responsabilidades, plazos de ejecución tiene mejores resultados que la asignación autoritaria por parte de la dirección del proyecto?
			¿Tener claridad en las responsabilidades de cada miembro del equipo, propicia el mejor desempeño del proyecto?
			¿Participar en la definición de objetivos y criterios de éxito del proyecto, contribuye a que estos sean alcanzables en mayor medida?
		Mejoras en los resultados de los indicadores	¿La revisión periódica permite mejores resultados de los indicadores de gestión?
			¿Cuál es el impacto en los resultados del proyecto de que el gerente de proyecto dirija personalmente las reuniones de evaluación de indicadores al más alto nivel?
			¿Cuál es el nivel de importancia de la retroalimentación sobre los resultados en los indicadores del proyecto?
			¿Suministrar información de la ejecución del proyecto a los involucrados de manera periódica, contribuye a resultados positivos en los indicadores de gestión?
			¿Se implementan oportunamente acciones de mejora en los indicadores que presentan bajos resultados?

Fuente: Elaboración propia

## **2.7. Hipótesis**

Esta investigación busca probar el impacto que tienen dos variables entre sí. Luego, la hipótesis se convierte en el hilo conductor de este ejercicio investigativo (Bernal, 2016, pág. 184). Para Bernal (2016) una hipótesis es considerada como “una suposición o una solución anticipada al problema objeto de investigación y, por tanto, la tarea del investigador debe orientarse a probar tal suposición o hipótesis” (Bernal, 2016, pág. 184).

En tal sentido, esta investigación plantea como hipótesis que existe una fuerte correlación entre la variable estilo gerencial con la variable resultados en los indicadores de gestión del proyecto PISCC, en la medida en que las acciones del gerente del proyecto basadas en su estilo particular se relacionan con la manera en cómo se llevan a cabo las actividades para garantizar el cumplimiento de los indicadores de gestión<sup>4</sup>.

## **2.8. Recolección de datos**

“Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (Hernández, 2014, pág. 198). En este sentido para la presente investigación, se determinó que la recolección de datos se realizaría por medio de la aplicación del instrumento de encuesta en escala Likert, a través de la herramienta cuestionarios de Google. El detalle de las respuestas se encuentra en el documento Excel anexo.

# **3. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

## **3.1. Confiabilidad del instrumento**

La Confiabilidad del instrumento brinda la posibilidad de asegurar que el método empleado para la medición sea el indicado, aplicado al instrumento utilizado para medir variables correlacionales y así ofrezca los mismos resultados.

En la presente investigación se determinó que la recolección de datos se realizaría por intermedio de la aplicación de un instrumento de encuesta sobre la escala de Likert empleando herramientas tecnológicas como cuestionario de Google que facilita la interacción

---

<sup>4</sup> Estas acciones son presentadas en la tabla de diseño del instrumento que corresponde a la variable de los indicadores de gestión en la columna de indicadores e ítems.

con el encuestado y garantiza que sólo el destinatario nos suministrará sus respuestas referentes al tema expuesto. .

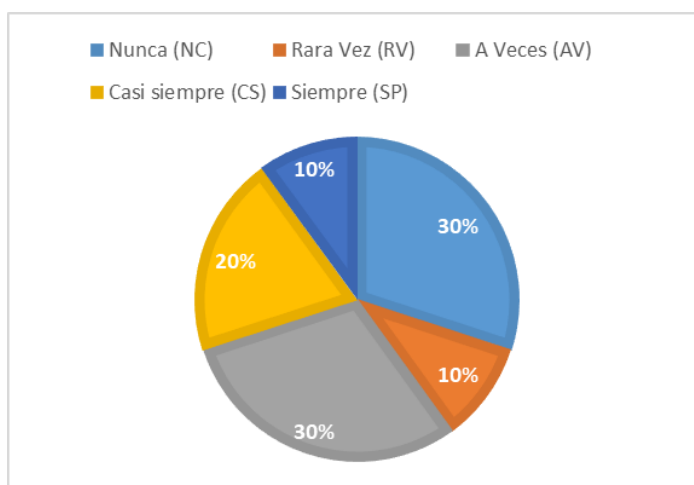
La confiabilidad del instrumento empleado se estableció bajo los cálculos de correlación empleando el método de mitades partidas (*split-halves*) de Pearson y Spearman – Brown. Este método nos permitió evaluar la fuerte correlación que presentó la interpretación de los datos entre las variables de Estilo Gerencial e Indicadores de Gestión y su influencia en los resultados del Proyecto Plan Integral de seguridad y Convivencia Ciudadana 2016 – 2019 de la Alcaldía municipal de Yumbo.

### 3.2. Variables descriptivas

A este nivel exponemos los resultados de las consultas más relevantes en nuestro estudio, las preguntas correlacionadas dentro de la Variable de estilo Gerencial y los indicadores de gestión arrojaron una marcada tendencia dentro de los encuestados, las cuales se pueden observar a continuación:

Este primer segmento corresponde a las Variables de estilo Gerencial analizando cada uno de sus niveles tales como Autocrático. Laissez –Faire, Transformacional y Transaccional.

Figura 3. Resultado Variable Estilo Gerencial - Autocrático

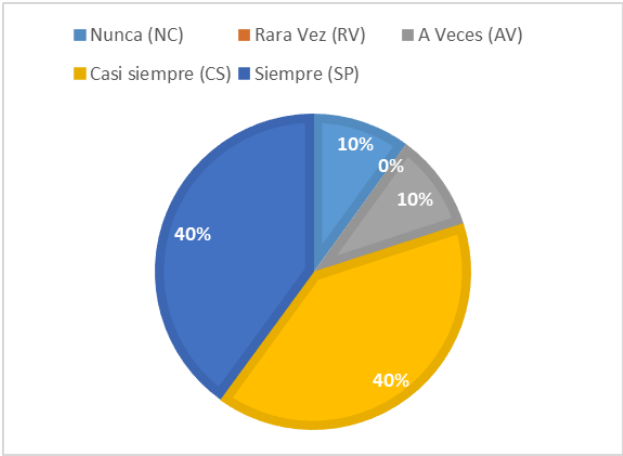


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del Anexo 1

La figura 3, corresponde a la pregunta 3 ¿Los miembros del equipo del proyecto implementan nuevas ideas para actualizar las estrategias del proyecto? Los encuestados

consideran en un 30% a veces si implementan ideas otro 30% considera que Nunca, en un 20% Casi Siempre, un 10% Siempre y en la misma proporción Rara Vez.

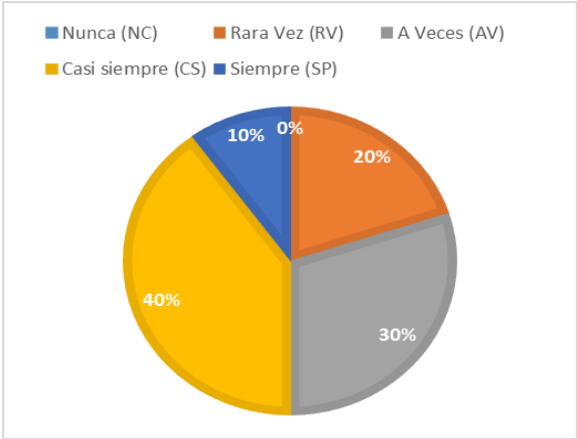
Figura 4. Resultado Variable Estilo Gerencial - Autocrático



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del Anexo 1

La figura 4, corresponde a la pregunta 5 ¿Las decisiones se toman teniendo en cuenta a los patrocinadores del proyecto? en esta pregunta los encuestados consideran que en la misma proporción del 40% Casi Siempre y Siempre las decisiones se toman teniendo en cuenta los patrocinadores del proyecto, así mismo la proporción del 10 % es igual para la alternativas de A veces y Nunca, en este caso no se considera que sea así para la alternativa de Rara Vez.

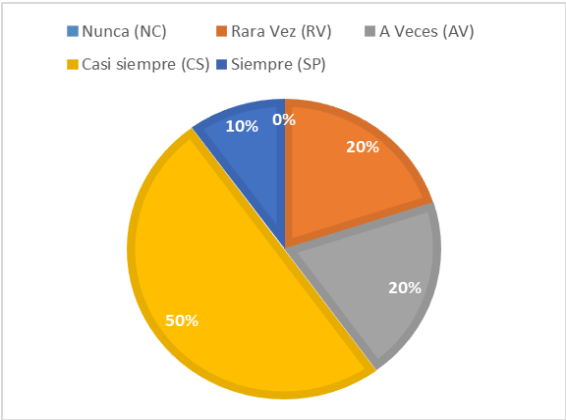
Figura 5. Resultado Variable Estilo Gerencial - *Laissez - Faire*



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del Anexo 1

La figura 5, corresponde a la pregunta 8 ¿En las reuniones de coordinación de las actividades, participa todo el equipo de trabajo? En un 40% los encuestados consideran que Casi Siempre participan, en un 30% A Veces, en un 20% Rara Vez, 10% Siempre y nunca no se presentó inclinación.

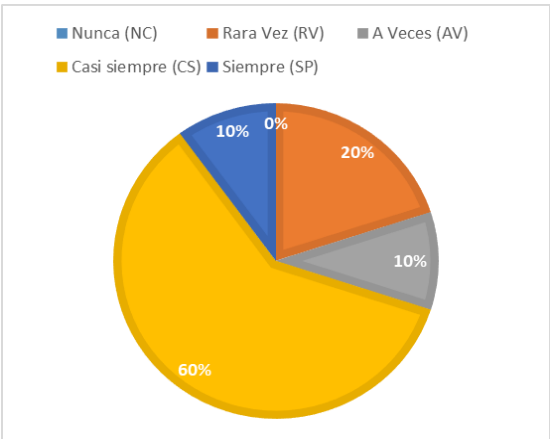
Figura 6. Resultado Variable Estilo Gerencial - Transaccional



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del Anexo 1

La figura 6, corresponde a la pregunta 13 ¿Cuándo se presentan los objetivos, hay claridad sobre cuáles son los beneficios a recibir si se logra las metas propuestas? Es evidente que en esta pregunta se cuenta con la claridad de los beneficios a recibir puesto que las respuestas arrojaron que para el 50% de los encuestados Casi Siempre es claro, el 20% considera que A Veces son claros, al igual que el 20% indica que Rara Vez, un 10% Contempla que Siempre es claro pero ninguno considera que Nunca sea Claro.

Figura 7. Resultado Variable Estilo Gerencial - Transaccional

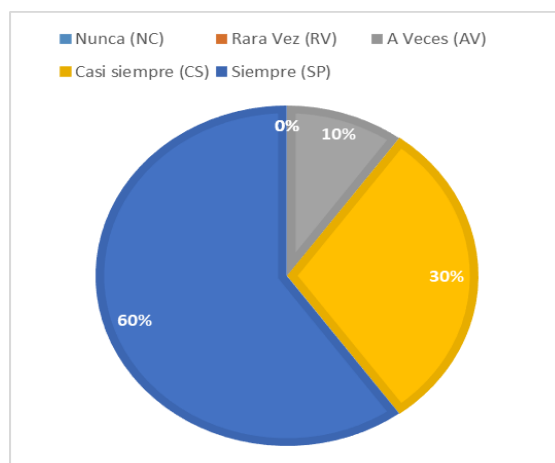


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del Anexo 1

La figura 7, corresponde a la pregunta 19 ¿Los controles en la ejecución del proyecto permiten tomar medidas preventivas, que disminuyan la cantidad de errores, quejas y fallas? En este punto los encuestados se inclinan en un 60% a Casi Siempre, en el rango de 20% se encuentra catalogado Rara Vez, en un 10% A Veces y Siempre, ninguno de los encuestados considero que Nunca para esta pregunta.

El segundo segmento encontramos las Variables de Indicadores de Gestión, en los cuales encontramos Alistamiento, Planeación, Despliegue de los indicadores y Mejoras en los resultados de los indicadores.

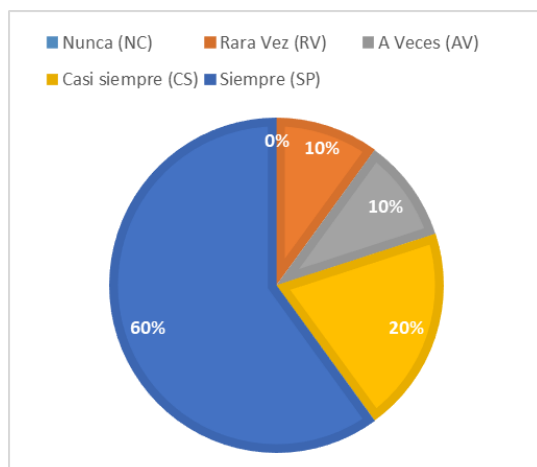
Figura 8. Resultado Variable Indicadores de Gestión - Alistamiento



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del Anexo 1

La figura 8, corresponde a la pregunta 21 ¿Tener claridad sobre los objetivos y metas, permite mayor cumplimiento de estos? Para los el 60% de los encuestados Siempre es indispensable tener claridad en los objetivos y metas, en un 30% consideran que Casi Siempre y 10% A Veces. En este caso ninguno de los encuestados considero Rara Vez y Nunca.

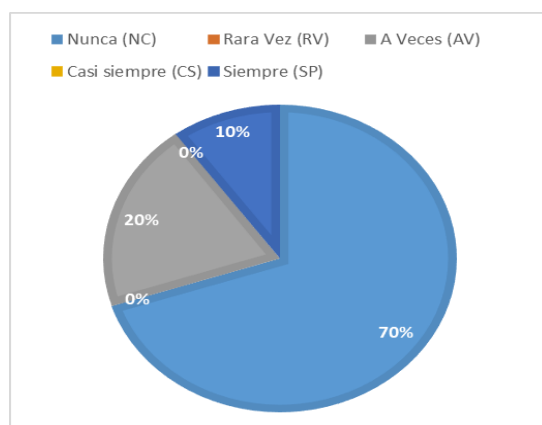
Figura 9. Resultado Variable Indicadores de Gestión - Alistamiento



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del Anexo 1

La figura 9, corresponde a la pregunta 22 ¿Si en el proyecto se comunica claramente la información de los recursos disponibles, la ejecución presupuestal es más eficiente? En un 60% los encuestados indicaron que Siempre, el 20% Casi Siempre, 10% para las alternativas A Veces y Rara Vez y en ninguno de los casos para la opción Nunca. Para los encuestados la comunicación clara es importante y se evidencio en este proyecto.

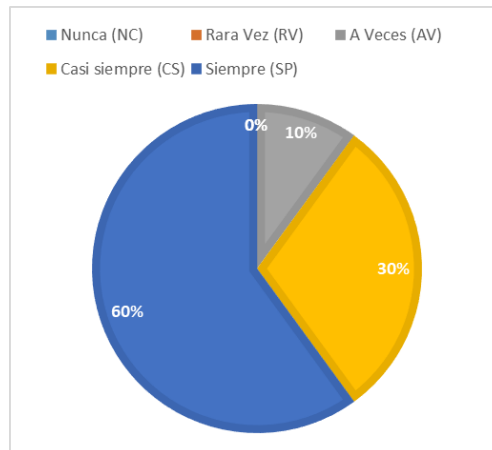
Figura 10. Resultado Variable Indicadores de Gestión - Planeación



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del Anexo 1

La figura 10, corresponde a la pregunta 23 ¿Solamente el gerente de proyecto debe tener clara la meta y estrategia para que el desempeño del proyecto sea eficiente? La inclinación en esta pregunta está reflejada en Nunca con un 70%, los encuestados consideran en un 20% que A Veces debería ser así y un 10% Siempre.

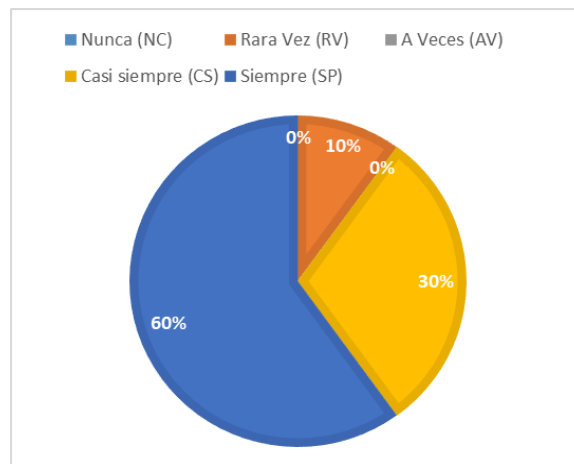
Figura 11. Resultado Variable Indicadores de Gestión - Despliegue de los Indicadores



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del Anexo 1

La figura 11, corresponde a la pregunta 24 ¿La asignación participativa de recursos, roles y responsabilidades, plazos de ejecución tiene mejores resultados que la asignación autoritaria por parte de la dirección del proyecto? los encuestados se inclinan en un 60% para Siempre, en un 30% Casi Siempre, 10% A Veces y no consideraron las alternativas Rara Vez y Nunca.

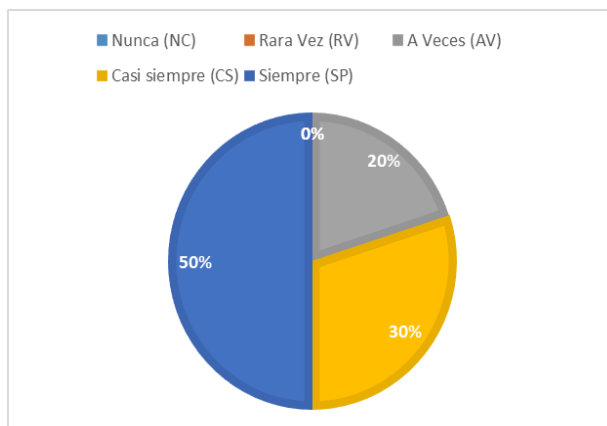
Figura 12. Resultado Variable Indicadores de Gestión - Despliegue de los Indicadores



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del Anexo 1

La figura 12, corresponde a la pregunta 26 ¿Participar en la definición de objetivos y criterios de éxito del proyecto, contribuye a que estos sean alcanzables en mayor medida? La tendencia de los encuestados en la participación de objetivos se encuentra marcada en un 60% para Siempre y 30% Casi Siempre, solo un 10% indica Rara Vez.

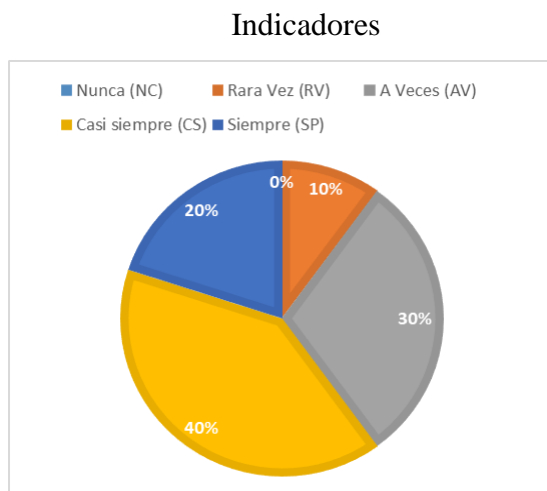
Figura 13. Resultado Variable Indicadores de Gestión - Mejora de los resultados de los Indicadores



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del Anexo 1

La figura 13, corresponde a la pregunta 28 ¿Suministrar información de la ejecución del proyecto a los involucrados de manera periódica, contribuye a resultados positivos en los indicadores de gestión? Las respuestas de los encuestados en esta pregunta se sesgan en un 50% para Siempre, 30% Casi Siempre y un 20% A Veces, en el caso de Rara Vez y Nunca no marcaron sus respuestas.

Figura 14. Resultado Variable Indicadores de Gestión - Mejoras en los resultados de los Indicadores

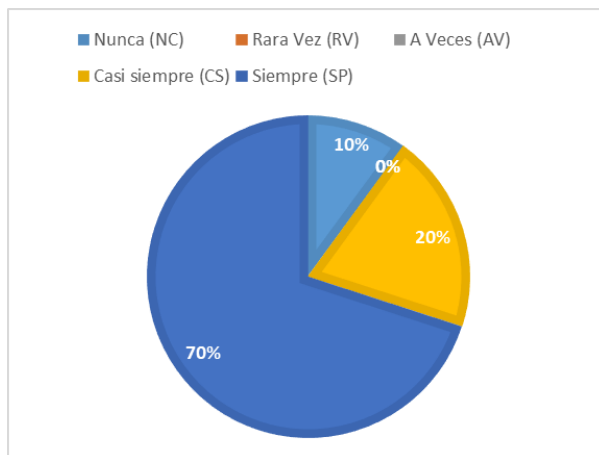


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del Anexo 1

La figura 14, corresponde a la pregunta 29 ¿Se implementan oportunamente acciones de mejora en los indicadores que presentan bajos resultados? En esta consulta los encuestados presentan sus consideraciones indicando que en un 40% Casi Siempre las acciones se

implementan oportunamente, lo cual contrasta con el 30% de A Veces, un 20% para Siempre y un 10% para Rara Vez.

Figura 15. Resultado Variable Indicadores de Gestión - Planeación



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del Anexo 1

La figura 15, corresponde a la pregunta 34 ¿Qué impacto tiene en el resultado de los indicadores, el involucramiento de todo el equipo de trabajo en la definición de la estrategia? Para los encuestados el involucramiento del equipo es muy importante y se refleja en esta respuesta pues lo expresaron con el 70% para Siempre, 20% Casi Siempre y solo un 10% Nunca.

### 3.3. Correlación de los elementos

Los estudios correlacionales, tienen por “finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Hernández, 2014, pág. 93). En ese sentido, para la presente investigación se determina el grado de correlación entre las variables, a partir de la siguiente escala:

Tabla 7. Escala de correlación de variables

Escala	Grado de correlación
<[0,25]	Muy baja
>=[0,25] y <[0,50]	Baja
>=[0,50] y <[0,75]	Media
>=[0,75]	Alta

Fuente: Elaboración propia



Tabla 9. Correlación de variables alta

	A	C	D	G
	¿Solamente el gerente de proyecto debe tener clara la meta y estrategia para que el desempeño del proyecto sea eficiente?	¿Qué impacto tiene en el resultado de los indicadores, el involucramiento de todo el equipo de trabajo en la definición de la estrategia?	¿La asignación participativa de recursos, roles y responsabilidades, plazos de ejecución tiene mejores resultados que la asignación autoritaria por parte de la dirección del proyecto?	¿Se implementan oportunamente acciones de mejora en los indicadores que presentan bajos resultados?
¿Tener claridad sobre los objetivos y metas, permite mayor cumplimiento de estos?	-0,90	0,87		
¿Participar en la definición de objetivos y criterios de éxito del proyecto, contribuye a que estos sean alcanzables en mayor medida?		0,95		
¿Sí en el proyecto se comunica claramente la información de los recursos disponibles, la ejecución presupuestal es más eficiente?			0,96	
¿Los controles en la ejecución del proyecto permiten tomar medidas preventivas, que disminuyan la cantidad de errores, quejas y fallas?				0,82
¿Qué impacto tiene en el resultado de los indicadores, el involucramiento de todo el equipo de trabajo en la definición de la estrategia?	-0,95			

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al coeficiente de correlación de las variables se determina la dirección de la correlación y la fuerza de la relación. De esta manera, si la correlación es positiva se dice que es directa, es decir que las variables incrementan en el mismo sentido; si es negativa es inversa, ya que cada variable se comporta en sentido diferente. Frente a la fuerza de la relación, en cuanto más se aproxima a 1 o -1, mayor es la relación entre las variables. (Bernal, 2016).

En este orden de ideas, según el análisis de las correlaciones identificadas en la investigación, se evidencian los niveles más altos de relación positiva entre el estilo gerencial transformacional y los resultados de los indicadores de gestión. Estos resultados tienen soporte en la teoría de Gary Yukl que indica:

*“las conductas de liderazgo son especialmente relevantes para aumentar el compromiso de los miembros con los objetivos compartidos, incluyendo la expresión de una visión atractiva de lo que puede lograr el equipo, describiendo la tarea de forma que se relacione con los valores e ideales de los miembros, explicando por qué es importante un proyecto o una tarea, involucrando a los miembros en la planificación de las estrategias para alcanzar los objetivos, y delegando poder en los miembros para encontrar soluciones creativas a los problemas”* (Yukl, 2008, pág. 338)

En ese sentido y de acuerdo al análisis de la información recolectada, se evidencian cuatro correlaciones positivas significativas; la primera (relación D4), es entre el estilo gerencial basado en canales efectivos de comunicación, y los resultados favorables de los indicadores de gestión, en donde hay un alto grado de correlación positiva, con un factor de 0,96.

La segunda (relación C3), es el involucramiento del equipo de trabajo en la definición de la estrategia y en los criterios de éxito del proyecto, tiene un alto grado de correlación con el impacto en los resultados del mismo, ya que su factor es 0,95.

La tercera (relación C2), es el involucramiento del equipo de trabajo en la definición de estrategia y su correlación con el conocimiento de objetivos y metas para tener mayor cumplimiento, se evidencia un factor de 0,87, es decir una correlación alta. Finalmente, en la cuarta (relación C4), se evidencia que los controles en la ejecución del proyecto tienen alto

nivel de correlación con la implementación de acciones de mejora en los indicadores con menores resultados, con un factor de 0,82.

Frente a las correlaciones inversas, se presentan dos significativas. La primera (relación A7), hace referencia a la relación negativa alta entre el conocimiento de las metas y estrategias únicamente por parte del gerente de proyecto y el impacto en los resultados del proyecto cuando se involucra a todo el equipo. El factor de correlación para este caso es -0,95.

La segunda relación (A2), también involucra el conocimiento de las metas y estrategias únicamente por parte del gerente, pero con el efecto que tiene la claridad de estos aspectos en todo el equipo de trabajo para el mayor cumplimiento de objetivos. El factor de correlación es -0,90, es decir alto.

#### **4. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN**

La investigación llevó a responder el planteamiento inicial, al determinar la relación que existe entre el estilo gerencial del proyecto Plan Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana, y los resultados en sus indicadores de gestión, ya que del análisis de las correlaciones identificadas, se puede inferir que los mejores resultados en los indicadores de gestión del proyecto, se alcanzan mediante un estilo gerencial transformacional, en donde el involucramiento y comunicación con todos los miembros del equipo contribuyen al conocimiento integral del proyecto, comprometiendo al equipo y de esta manera logrando los objetivos propuestos.

En el proceso de construcción de objetivos, planteamiento, el diseño mismo del instrumento de medición y aplicación permite concluir que el modelo investigativo es pertinente para determinar la correlación entre las variables identificadas.

Una de las variables identificadas dentro del estudio fue el Estilo Gerencial el Liderazgo Transformacional, que, pese a que no era tan evidente dentro del desarrollo del planteamiento del proyecto, los integrantes del mismo se inclinaron hacia las características del Director del Proyecto en esa escala, la cual desde un punto de vista analítico debería ser uno de los más preponderantes en proyectos de gestión ciudadana, por la participación de los interesados y el logro de objetivos generales.

Según Torres (2013) “el liderazgo transformacional estaría más acorde con esta nueva perspectiva del cambio, pues una de sus características fundamentales es la de promover el desarrollo de competencias en la organización”. Siendo esta una de las fuentes de acción a desarrollar dentro del proyecto de PISCC 2016 – 2019 en la Alcaldía municipal de Yumbo, los interesados expresan de una manera clara los modelos a seguir durante la ejecución del mismo.

La búsqueda de participación de los involucrados del proyecto, la claridad de los objetivos y el correcto planteamiento de estrategias salieron a flote dentro de la búsqueda de respuestas a las bajas de indicadores del proyecto, pese al tipo de liderazgo establecido los participantes requieren una mejor identificación de las metas a lograr y el cómo establecer los parámetros de involucramiento dentro del mismo, de esta forma se considera viable el logro de los indicadores.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

Alcaldía de Yumbo. (2018). Plan Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana PISCC 2016 - 2019. Obtenido de yumbo.gov.co: <http://www.yumbo.gov.co/Transparencia/PlaneacionGestionYControl/Documento%20Ejecutivo%20-%20Viabilidad.pdf> las

Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

Armijo, M. y Bonnefoy, J.C. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

Arredondo, T. F. (2011). La integridad del líder de empresas. México: Ediciones y Gráficos Eon. Primera edición

Baena Paz, G. (2017). Metodología de la Investigación Serie integral por competencias, tercera edición. México: Grupo Editorial Patria.

- Bernal, C (2016). Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson. Cuarta edición.
- Briones, G. (2002). Metodología de la Investigación Cuantitativa en las Ciencias Sociales. Bogotá: AFRO Editores e Impresiones Ltda.
- Chertorivski, S. (2013). De la Idea a la Práctica. Experiencias en administración pública. México: Conecta.
- Chiavenato, I. (2010). Innovaciones de la administración. Tendencias y estrategias. Los nuevos paradigmas. México: McGraw-Hill.A, quinta edición
- Torres, C. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. Revista Virtual, Universidad Católica Del Norte, 152-164.
- Crawford, L. H., y Helm, J. (marzo de 2009). Government and Governance: The Value of Project Management in the Public Sector. Project Management Journal, 40, 73 - 87. Obtenido de <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2055/eds/detail/detail?vid=4&sid=f8e2423c-54c5-4695-9869-878246fad145%40sdc-v-sessmgr03&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#db=bsu&AN=43852354>
- Del Cid, A., Mendez, R., & Sandoval, F. (2011). Investigación. Fundamentos y Metodología, segunda Edición. México: Pearson Educación.
- Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. (2015). Guía para la construcción y análisis de Indicadores de Gestión. Bogotá.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (s.f.). Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores.
- Fischman, D. (2017). El líder transformador 1. México: Planeta.

- Gálvez Toro, A. (2003). Index de Enfermería. Recuperado el 5 de mayo de 2019, de [http://www.index-f.com/index-enfermeria/40-41revista/40-41\\_articulo\\_51-57.php](http://www.index-f.com/index-enfermeria/40-41revista/40-41_articulo_51-57.php)
- Gómez, M. M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica, primera edición. Argentina: Brujas.
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- Lazzati, S. (2008). El cambio del comportamiento en el trabajo. Argentina: Garnica.
- Lee, N. (2009). La práctica del liderazgo gerencia. Estados Unidos: Xlibris Corporation.
- MinInterior. (Junio de 2013). Min Interior.gov. Obtenido de Min Interior.gov: [https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/noticias/guia\\_piscc.pdf](https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/noticias/guia_piscc.pdf)
- Nader y Castro, M. y. (2009). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- PMI. (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Newtown Square, Pennsylvania, EEUU, sexta Edición.
- Presidencia. (1997). Presidencia.gov.co. Obtenido de Presidencia.gov.co: <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/leyes/Documents/Juridica/Ley%20418%2026%20de%20diciembre%20de%201997.pdf>
- Project Management Institute. (2017). Guía de Fundamentos para la dirección de proyectos. Estados Unidos: Guía del PMBOK, sexta edición.
- Reinoso Lastra, J. F., y Uribe Macías, M. E. (2009). Los indicadores de gestión y su relación con la cultura organizacional. Ibagué: Grupo ECO.
- Robbins, s. (2010). Administración. En s. Robbins, Administración. Décima Edición (pág. 144). México: Pearson Prentice Hall.
- Salgueiro, A. (2001). Indicadores de gestión y cuadro de mando. Ediciones Díaz de Santos.

Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. Estudios Gerenciales, 319-438. Obtenido de recuperado file:///C:/Users/PERSONAL/Downloads/Dialnet-CompetenciasDirectivasYVirtudes-6072229.pdf

Villagra, J. A. (2016). Indicadores de gestión. Un enfoque práctico. México, DF.: Cengage learning

Yukl, G. (2008). Liderazgo en las organizaciones. Nueva York. Pearson Prentice Hall, sexta Edición.