

## *¿Cuáles factores influyen negativamente en la gestión del tiempo en proyectos de infraestructura pública en Costa Rica?*

### **Resumen**

Costa Rica ocupa el puesto 103 de 140 países en calidad de infraestructura general de acuerdo con el Foro Económico Mundial, lo que nos posiciona como una opción poco atractiva para la inversión extranjera: leyes de concesión pública, burocracia, tramitología e instituciones poco eficientes en el uso de recursos agravan esta situación.

Este estudio busca identificar los principales factores negativos del rezago en infraestructura y la mala ejecución de los proyectos, mediante una encuesta a profesionales en gestión de proyectos de instituciones públicas y privadas para conocer sobre su percepción de la planeación y controles estatales en esta área, así como recomendaciones que pueden ser implementadas a corto plazo para mejorar los índices de competitividad y calidad de vida de los costarricenses.

Palabras clave: Infraestructura pública, gestión del tiempo, instituciones públicas, inversión extranjera.

### **Abstract**

Costa Rica is ranked in 103 position of 140 countries as general infrastructure according to the World Economic Forum, this position us an an unattractive option for foreign investment: public concession laws, bureaucracy and inefficient institutions in resource management they make more complicated the situation.

This research seeks to identify the main negative factors lagging infrastructure and poor implementation of projects through a survey of professionals in project management of public and private institutions to learn about their perception of planning and state controls in this area, as well as recommendations that can be implemented in the short term to improve competitiveness parameters and quality of life.

Key words: public infrastructure, time management, public institutions, foreign investment.

## **Introducción**

La siguiente investigación busca explicar las principales razones por las que en nuestro país existe un rezago en desarrollo de proyectos de obra pública, más específicamente en el área de infraestructura vial, aun cuando por ley existe un ministerio con tres organismos (CONAVI, CTP, CNC) responsables de velar por la administración de estos proyectos.

Sin embargo y pese a la normativa nacional para el desarrollo de proyectos de infraestructura vial, los proyectos presentan atrasos en la ejecución y finalización de obras, que toman desde unos días hasta meses. De acuerdo con el XXI informe del estado de la nación “la congestión vial es una de las consecuencias más frecuentes y más relevantes de las ciudades que, como en el caso de la GAM, han crecido desordenadamente y no le han conferido prioridad a la inversión en infraestructura vial ni a un sistema eficiente de transporte” (Loría Salazar, 2014). Es importante mencionar que este informe detalla la situación actual de la infraestructura vial y los factores negativos que esto conlleva.

Al tomar en cuenta todas las situaciones citadas anteriormente, se motiva el desarrollo de esta investigación a partir de la siguiente pregunta ¿Cuáles factores influyen negativamente en la gestión del tiempo en proyectos de infraestructura pública en Costa Rica?

## **Justificación del trabajo**

Nuestro país forma parte de un grupo importante de naciones mal denominadas como “países en vías de desarrollo”, una categorización impuesta por el Banco Mundial décadas atrás a aquellos países donde su economía crece lentamente. A pesar de esto nuestro país posee destacados índices en otras áreas como salud pública, educación y conservación de recursos naturales, así como desarrollo humano, democracia y gobernabilidad. Sin embargo, cuando hablamos de desarrollo de infraestructura pública nos falta mucho por mejorar. Nuestra historia nos ha demostrado que contamos con capacidades que nos permitieron alcanzar objetivos importantes que otros países con mayor densidad de población no han logrado ostentar. Sin embargo, y a pesar esa gran cantidad

de características positivas de nuestra cultura se deben mencionar unas no tan positivas y que caracterizan al costarricense.

La siguiente investigación tiene como fin principal determinar cuáles son los factores negativos que afectan la gestión del tiempo en proyectos de infraestructura pública costarricense. El alcance de la investigación está dirigido a todos aquellos profesionales enfocados en la gestión de proyectos.

## **Motivación**

La presente investigación se enfocará en estudiar los principales factores que afectan el desarrollo de los proyectos de infraestructura pública, desde la planificación de proyectos, leyes de contratación administrativa, legislación pública hasta decisiones políticas que limitan y entran su ejecución efectiva. La comprensión profunda de esos elementos permitirá tomar mejores decisiones en proyectos actuales y futuros.

Para fundamentar esta investigación se consultaron documentos, planes e investigaciones realizadas por instituciones tales como MIDEPLAN, MOPT, CONAVI, LANAME, Estado de la Nación y Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica.

## **Objetivos**

### Objetivo general

Determinar los principales factores que influyen negativamente en la gestión del tiempo en proyectos de infraestructura pública en Costa Rica en los últimos diez años.

### Objetivos específicos

- Identificar los proyectos de infraestructura vial en ejecución respecto a la planificación realizada en su inicio.
- Explicar la normativa legal concesionaria y de financiamiento vinculada a proyectos de obra pública.

- Determinar cuáles instituciones son las responsables de velar por el adecuado desarrollo de los proyectos y las herramientas técnicas de las que disponen.

## **Revisión Bibliográfica**

De acuerdo con el sitio de BBC mundo, “un estudio comparativo llevado a cabo por el Foro Económico Mundial, que le otorga a Asia cuatro de los cinco primeros puestos en infraestructura. Hong Kong se lleva el máximo galardón. Mientras que, en América Latina, Panamá es el que lleva la delantera, pero ocupa apenas el puesto 40 a nivel mundial.” (BBC Mundo, 2016).

Siempre en este mismo ranking, el sitio web de Infobae menciona que “los otros (países) que se encuentran en un nivel aceptable son El Salvador (4,3), México (4,2), Guatemala (4,2), Costa Rica (4,1) y Brasil (4).” (Mizrahi, 2016)

Este informe sitúa a Costa Rica en el puesto 71 de los 140 países del estudio y a nivel regional, el quinto en América Latina, pero con una extensión de terreno menor.

A pesar de que esta no sea una información positiva, no es de extrañar en un país donde los proyectos de infraestructura pública deben atravesar una serie de escollos técnicos, legales y económicos para llevarse a buen término.

De acuerdo con el Banco Mundial, el 2015 Costa Rica registró un crecimiento del PIB (Producto Interno Bruto) de 2.8%, lo que representa \$51.11 mil millones de dólares. (Banco Mundial, 2016). El presupuesto nacional de Costa Rica para el año 2016, estableció que “para la construcción de carreteras, según el presupuesto del Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT), el país dispondría de ¢39.688 millones, ¢56 millones menos de lo que dispone actualmente la entidad.” (Cruz & Rodríguez, 2016).

En el folleto del presupuesto nacional elaborado por el Ministerio de Hacienda se menciona que “los recursos que se asignan son para continuar con labores propias del Ministerio de Obras Públicas y Transportes en el campo de obras de conservación de infraestructura vial en la red vial asfaltada, en lastre, grava y tierra, obras públicas, demarcación horizontal, vertical y semafórica, control y supervisión vial, entre otras” (Ministerio de Hacienda, 2016), es decir, el presupuesto está destinado únicamente para mantener la infraestructura actual y no para el desarrollo de nuevos proyectos.

Esto obliga al gobierno a solicitar y mantener créditos con diversos organismos internacionales para lograr cumplir con los planes de nuevos proyectos de infraestructura pública. “Pese a que Costa Rica tiene aprobados 22 préstamos internacionales por una suma total de \$2.574 millones, solo se ha ejecutado un 26% de ese monto; esto es, unos \$678 millones”. (Barrantes, 2014). Esto queda reflejado en un análisis realizado que menciona “el Primer Programa de Infraestructura Vial, financiado por el BID por un monto de \$300 millones, debería estar finalizado en el mes de setiembre del 2015; sin embargo, tiene un avance físico del 66%, es decir, no estará listo para la fecha propuesta.” (Otárola, 2015).

Los recortes al presupuesto de los últimos años provocados principalmente por el déficit fiscal y la falta de voluntad política, ha permitido que la figura de concesión de obras resulte una opción atractiva para el financiamiento de grandes obras. La regulación de este mecanismo está amparada en la ley 7762 y su reglamento, así como la ley 8643, “El proceso de concesión es un contrato Administrativo mediante el cual la autoridad pública delega a un privado el diseño, construcción, financiamiento y operación de una infraestructura pública a cambio de pagos de los usuarios o contrapartidas de la Administración.” (Consejo Nacional de Concesiones, 2016)

El hecho de que la empresa privada financie, ejecute y supervise nuevos proyectos trae consigo importantes beneficios, pero también puede llegar a significar un proceso legal extenso que se compone de varias etapas como son: idea del proyecto, realización de estudios de factibilidad técnica, ambiental, económica y financiera; la coordinación del proyecto, proceso de precalificación, preparación, aprobación y publicación del cartel de licitación, análisis de ofertas y adjudicación. (Consejo Nacional de Concesiones, 2016). Entre los proyectos que han sido ejecutados bajo esta modalidad se puede mencionar la carretera San José-Caldera, Terminal de contenedores de Moín y el Aeropuerto Daniel Oduber, y ya “el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT) estudia la posibilidad de concesionar la construcción de una vía férrea de 320 kilómetros que permitiría transportar miles de contenedores al día entre las costas del Caribe y el Pacífico.” (Bosque, 2016).

A pesar de todo esto, los expertos mencionan que nuestra infraestructura vial tiene un rezago que se calcula en 40 años. “La ampliación de la carretera San José-San Ramón

espera desde el 1 de diciembre de 1994: fecha de su precalificación. (...) Del anillo de Circunvalación existen planos desde 1957, desarrollados por el INVU, las primeras obras arrancaron 22 años después. (...) la ruta hacia San Carlos, que registra un cartel de licitación desde febrero de 2002” (Salazar, 2016).

## **Metodología**

Para conocer la situación y percepción sobre la gestión del tiempo en proyectos de infraestructura pública en Costa Rica, se utilizó un cuestionario para la recolección y el análisis de la información (ver anexo 1). El enfoque de la investigación es cualitativo y su tipo es exploratoria. Su principal característica es la utilización de números y la interpretación de gráficas y tablas sobre los datos obtenidos.

La encuesta consta de 10 preguntas, las cuales en su mayoría son abiertas. La población a la que se orienta la investigación está conformada por profesionales graduados en el área de administración de proyectos de instituciones públicas y/o privadas, para esta investigación se definió en una muestra de al menos 55 encuestados.

La encuesta se aplicó a profesionales en el área de administración de proyectos, con el fin de contestar a la pregunta: ¿Qué factores influyen negativamente en la gestión del tiempo en proyectos de obra pública en Costa Rica?

Las preguntas de esta encuesta se elaboraron de manera que resulten comprensibles para el encuestado, con el fin de que las respuestas sean apegadas a su realidad actual y así obtener información relevante para la investigación y el análisis de los resultados.

Este proceso permitió obtener los hallazgos necesarios y requeridos para la investigación, buscando responder a la pregunta de investigación. Este instrumento incluyó un mensaje de bienvenida, las instrucciones para ser contestado adecuadamente, así como una breve despedida y un agradecimiento general para el encuestado.

Para la aplicación de las encuestas se hizo uso de la herramienta de Google forms y fue enviada mediante una herramienta de correo masivo. (Google, 2016)

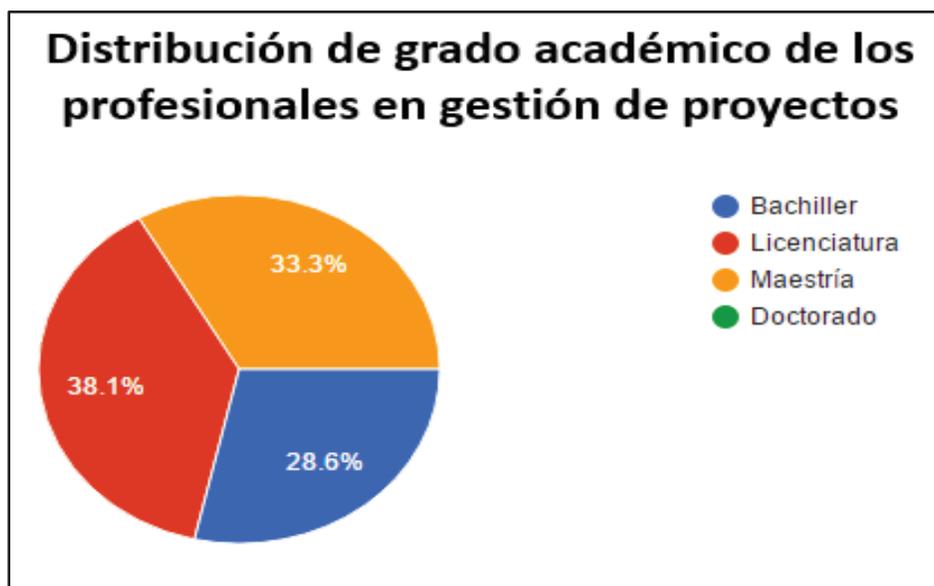
Los resultados obtenidos serán expuestos y analizados a continuación.

## Discusión y resultados

Una vez finalizada la recolección de datos mediante la encuesta que tuvo origen entre el 12 y 25 de agosto y completada por 55 profesionales del área de administración de proyectos, vinculadas directamente con desarrollo de proyectos en empresas públicas o privadas, se detallan los resultados en los siguientes gráficos.

A los encuestados se les consultó sobre los factores que influyen negativamente en la gestión del tiempo en proyectos de infraestructura pública en Costa Rica. Tomando como base los factores definidos en la revisión bibliográfica, los resultados fueron los siguientes.

Del total de encuestados, se obtiene que un 28,6% de profesionales poseen el grado académico de bachillerato, un 38.1% de licenciatura y el restante 33.3% el nivel de maestría, no se registran encuestados con nivel académico de doctorado.



**Gráfico 1. Distribución de grado académico entre los encuestados**  
Fuente: resultado de la aplicación del instrumento de investigación

Del total de encuestados, se desprende que la mitad de los encuestados tiene experiencia en el área menor a 5 años, esto representa el 50% de los encuestados, un 30% tiene experiencia de entre 6 y 10 años mientras que para el restante 20% su experiencia

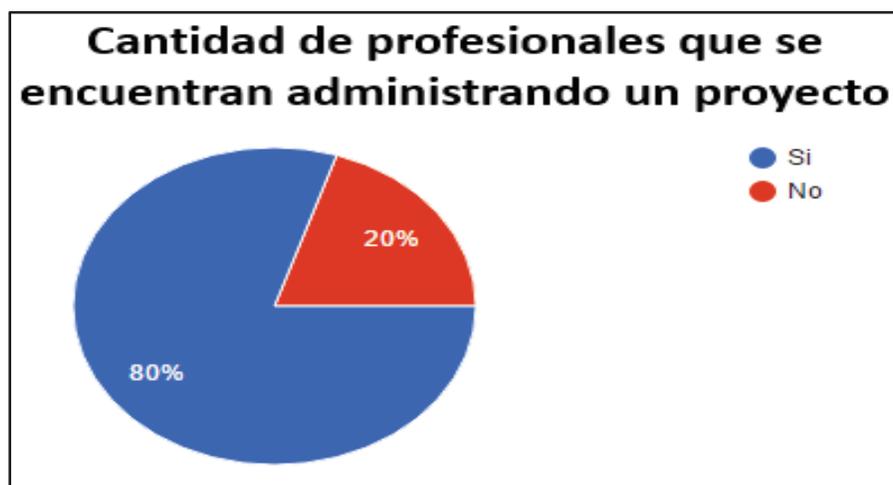
laboral comprende un periodo entre 11 y 20 años. Ninguno de los encuestados tiene una experiencia en el área mayor a los 21 años.



**Gráfico 2. Distribución de grado académico entre los encuestados**  
Fuente: resultado de la aplicación del instrumento de investigación

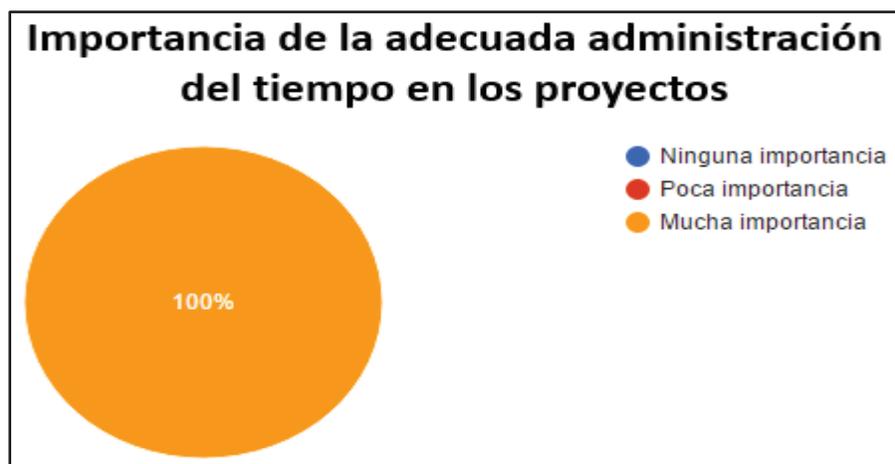
A los encuestados se les si actualmente se encontraban gestionando un proyecto y, en caso de ser así, su opinión respecto a la importancia que tiene una adecuada administración del tiempo dentro de sus proyectos.

El 80% de las respuestas de los encuestados apuntan a que efectivamente se encuentran administrando un proyecto, mientras que el restante 20% afirmó que no administra un proyecto en este momento.



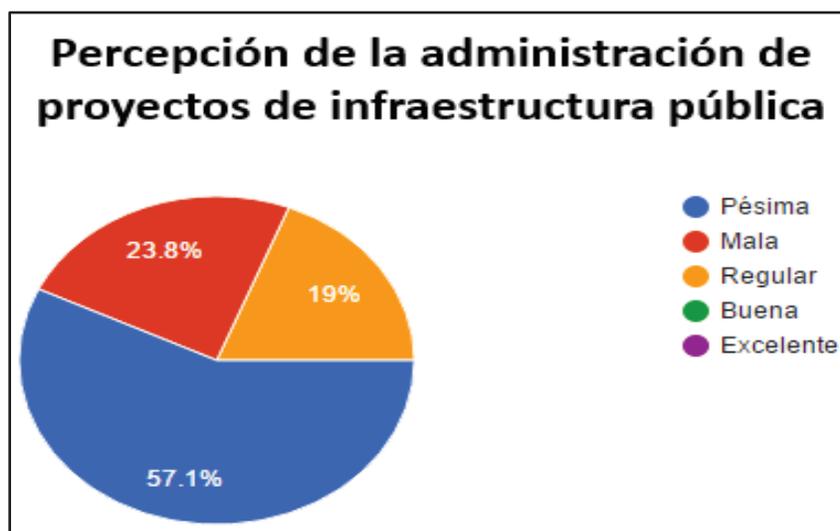
**Gráfico 3. Distribución de profesionales con proyectos activos**  
Fuente: resultado de la aplicación del instrumento de investigación

Relacionado con la pregunta anterior, se consultó a los encuestados sobre la importancia que tiene para ellos una adecuada gestión del tiempo en proyectos sus proyectos. El 100% de los encuestados apuntó que le otorgan mucha importancia a este tema.



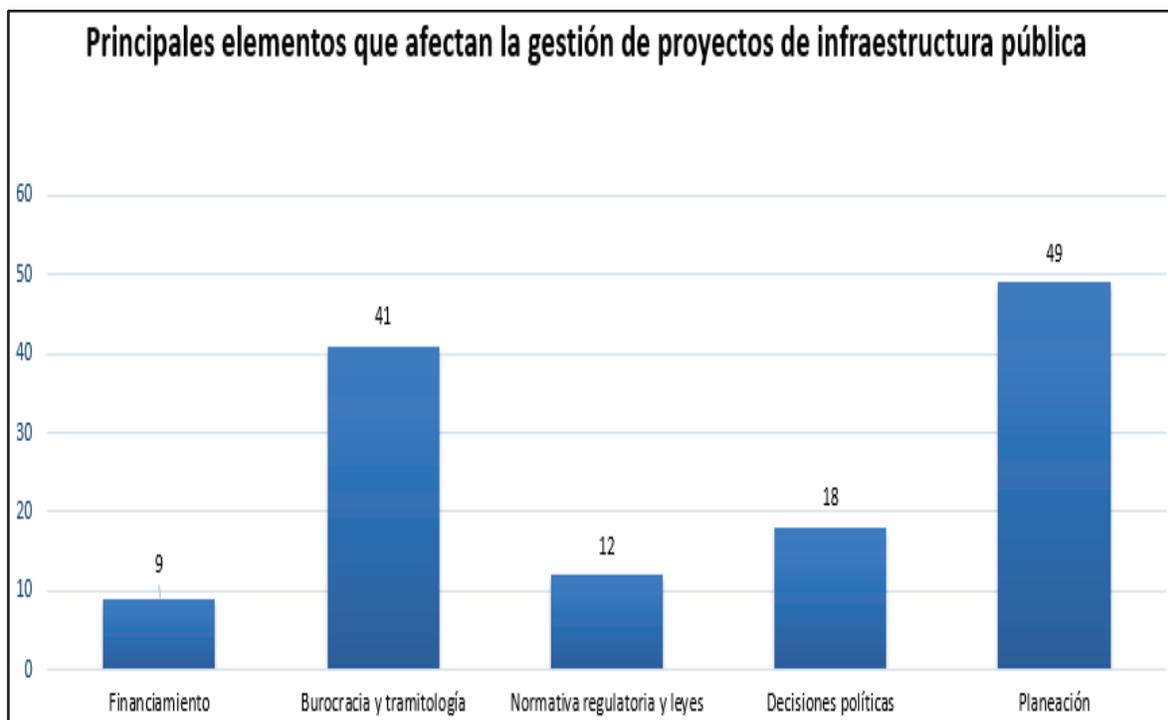
**Gráfico 4. Distribución de profesionales con proyectos activos**  
Fuente: resultado de la aplicación del instrumento de investigación

A los profesionales se les consultó sobre su percepción respecto a la administración de proyectos de infraestructura pública en el país. Los resultados obtenidos demuestran que para el 57% de los encuestados, la administración de proyectos es pésima, para el 23.8% es mala y el restante 19% considera que es regular.



**Gráfico 5. Distribución de profesionales con proyectos activos**  
Fuente: resultado de la aplicación del instrumento de investigación

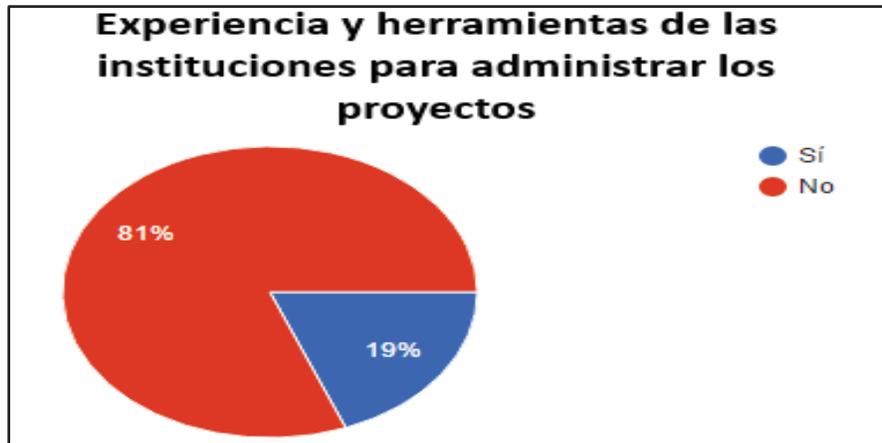
A los profesionales se les consultó sobre los elementos que consideran más influyentes en la inadecuada gestión de los proyectos. Los encuestados podían seleccionar más de un elemento disponible en el cuestionario y los siguientes son los resultados:



**Gráfico 6. Principales elementos que afectan los proyectos**  
Fuente: resultado de la aplicación del instrumento de investigación

Los resultados muestran opiniones divididas entre las opciones que disponía la encuesta, de esta forma, la mayor parte de los profesionales consideran que la mala planeación y la burocracia son los factores más determinantes con un total de 49 y 41 votos respectivamente. Más atrás se consideran factores como las decisiones políticas con 18 votos, normativa y leyes con 12 votos y el financiamiento de las obras con solo 9 votos.

Dado los resultados anteriormente expuestos, se les consulta a los profesionales si consideran que las instituciones cuentan con la experiencia y herramientas necesarias para administrar los proyectos de infraestructura pública. El 81% respondió que no mientras solo el 19% apuntó a que se cuentan con experiencia y herramientas necesarias.

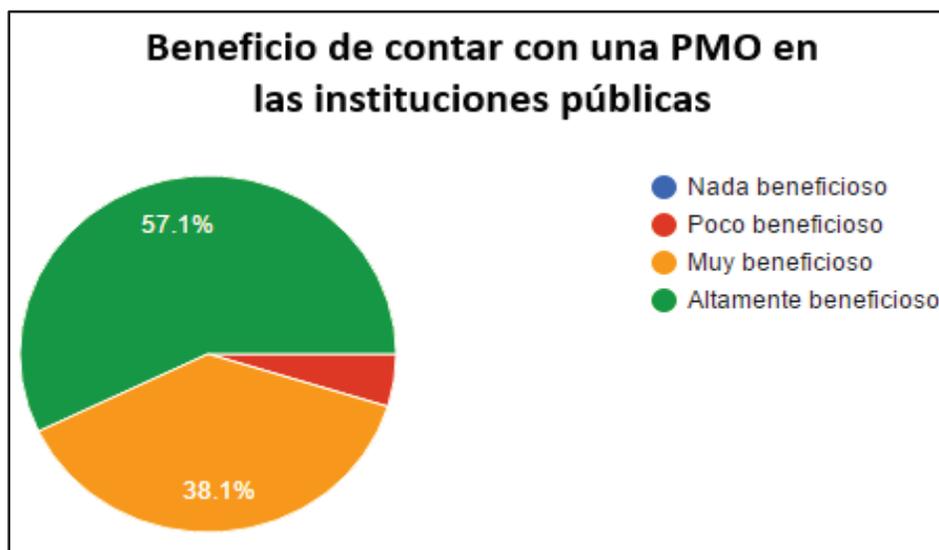


**Gráfico 7. Experiencia y herramientas de las instituciones para la administración de proyectos**  
Fuente: resultado de la aplicación del instrumento de investigación

Finalmente, a los profesionales se les consultó sobre el beneficio de que las instituciones públicas cuenten con una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).

Los profesionales encuestados encuentran altamente beneficioso que las instituciones dispongan de una PMO y de una cultura de gestión de proyectos para el adecuado desarrollo de todas las tareas en cada uno de los proyectos nacionales.

Para el 57.1% de la población encuestada esta decisión puede ser altamente beneficiosa y mejoraría la gestión, mientras que el 38.1% considera que sería muy beneficioso, solo un 4.8% considera que es poco beneficioso contar con la PMO para la administración de los proyectos.



**Gráfico 8. Beneficio de una PMO en las instituciones públicas**  
Fuente: resultado de la aplicación del instrumento de investigación

## Conclusiones

La creciente flota vehicular, la falta de mantenimiento de la infraestructura vial existente y la incapacidad para administrar nuevos proyectos adecuadamente, afectan los índices de desarrollo a nivel país. Esto desalienta la inversión extranjera y ralentiza los índices de desarrollo nacional.

En relación con los aspectos de esta investigación, y tomando en cuenta el estudio mencionado anteriormente, se infiere que, en general, la gestión de los proyectos de infraestructura pública está sometida a muchos factores externos que atentan con la correcta ejecución eficiente de las tareas, lo que da como resultado una percepción negativa de parte de la ciudadanía en general. A pesar de que las instituciones encargadas cuentan con herramientas para la gestión de los proyectos, no se cuenta con una cultura que integre a todo el personal y/o departamentos, dando como resultado mala coordinación y duplicación de tareas a lo interno de la organización.

El presente estudio concluye también que gran parte de los proyectos públicos se financian con empréstitos internacionales, razón por la cual, los recursos económicos no implican un factor que puede considerarse negativo para la ejecución de los proyectos. Empero, los factores relacionados con la toma de decisiones políticas y la planeación de los proyectos desde su fase inicial son los señalados como más determinantes en la inadecuada gestión. En esta área, instituciones como CONAVI y CNC son las señaladas como responsables de los múltiples atrasos en la ejecución de las tareas.

A pesar de que, ante el Estado Costarricense, el CONAVI es la institución encargada de la ejecución de la mayoría de proyectos, un alto porcentaje de las obras son concesionadas a empresas privadas que están en obligación de ejecutar tareas en base a un pliego de especificaciones planteadas previamente en un cartel de licitación, lo que implica que la gran parte del diseño de la obra y planeación del tiempo para su ejecución, fue planteada previamente por profesionales que interactúan en un medio muy distinto y que lamentablemente no cuentan con la experiencia de proyectos previos.

Se concluye además que las instituciones encargadas de la planeación y ejecución de los proyectos no cuentan con las herramientas ni experiencia necesaria para llevar a buen

término las tareas, tampoco se hace uso eficiente de la documentación ni lecciones aprendidas de proyectos anteriores. Una parte de los procesos de licitación se ven sometidos a trabas técnicas y legales, ocasionadas por una mala planeación, incorrecta definición de los alcances de los proyectos o casos de tráfico de influencias donde se ajustan las condiciones para una determinada empresa oferente.

## **Recomendaciones**

La recomendación principal de esta investigación está relacionada con la necesidad de modernizar los procesos internos de las instituciones públicas, mediante políticas de estandarización, controles de calidad, seguimiento consistente de los proyectos y autoevaluación constante. Se debe reforzar la cultura organizacional en administración de proyectos para todas las áreas y mejorar la coordinación entre departamentos y las mismas instituciones, máxime que en los proyectos de infraestructura pública se ven involucradas instituciones de servicios como ICE, AyA o CNFL.

Se recomienda al Poder Ejecutivo definir obligaciones y políticas claras al Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT) y sus dependencias, aun mas cuando es una de las instituciones más afectadas por la inestabilidad en el puesto del ministerio. Estas políticas deben buscar evitar actos de corrupción, tráfico de influencias en la asignación de proyectos y reducir la burocracia mediante un uso más eficiente de los recursos y personal. El gobierno debe procurar reactivar la ejecución de obra a cargo del Estado, robustecer y modernizar al MOPT y sus dependencias.

Relacionado con esto, se recomienda que organizaciones autónomas de carácter técnico como el Laboratorio Nacional de Materiales y Modelos Estructurales (LANAME), el Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos (CFIA) y el Colegio de Abogados sean incluidos durante las fases iniciales de los proyectos para proponer, recomendar y supervisar los objetivos planteados en los carteles de licitación.

Se recomienda también reducir paulatinamente los procesos de concesión e incentivar opciones que resulten más atractivas desde el punto de vista económico, de forma que se mantenga la calidad, pero a un menor costo.

La opción de fideicomisos financiados por la banca nacional abarata la gestión de los proyectos y los plazos de los contratos. Reduce la necesidad de contraer deudas internacionales aumentando la deuda externa y reduce el pago de impuestos a nivel interno.

## Referencias

- Banco Mundial. (23 de Julio de 2016). Costa Rica. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/costarica>
- Barrantes, A. (25 de Junio de 2014). Costa Rica tiene en desuso 74% de préstamos externos. Recuperado de [http://www.nacion.com/nacional/gobierno/Pais-desuso-prestamos-extranjero\\_0\\_1422657721.html](http://www.nacion.com/nacional/gobierno/Pais-desuso-prestamos-extranjero_0_1422657721.html)
- BBC Mundo. (22 de Julio de 2016). Los países del mundo con la mejor y peor infraestructura. Recuperado de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/01/160104\\_economia\\_paises\\_mejor\\_infraestructura\\_lf](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/01/160104_economia_paises_mejor_infraestructura_lf)
- Bosque, D. (16 de Mayo de 2016). MOPT estudia concesionar la construcción de un canal seco. Recuperado de [http://www.nacion.com/nacional/infraestructura/MOPT-estudia-concesion-construccion-canal\\_0\\_1561043906.html](http://www.nacion.com/nacional/infraestructura/MOPT-estudia-concesion-construccion-canal_0_1561043906.html)
- Consejo Nacional de Concesiones. (18 de Julio de 2016). Proceso de concesión. Recuperado de <http://www.cnc.go.cr/content/elcnc/procesode.html>
- Cruz, M. F., & Rodríguez, A. (21 de Julio de 2016). Comisión de Hacendarios aprueba presupuesto para el 2016 con ¢14.000 millones en recortes. Recuperado de [http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Asamblea-aprueba-presupuesto-millones-recortes\\_0\\_832716723.html#](http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Asamblea-aprueba-presupuesto-millones-recortes_0_832716723.html#)
- Google. (31 de Julio de 2016). Google Docs. Recuperado de <https://docs.google.com>
- Loría Salazar, L. G. (2014). Implicaciones en infraestructura y transporte. San José: Estado de la Nación.
- Ministerio de Hacienda. (20 de Julio de 2016). Folleto\_Presupuesto\_Nacional. Recuperado de [http://www.hacienda.go.cr/docs/5228c0e0637a1\\_Folleto\\_Presupuesto\\_Nacional.pdf](http://www.hacienda.go.cr/docs/5228c0e0637a1_Folleto_Presupuesto_Nacional.pdf)
- Mizrahi, D. (22 de Julio de 2016). Los diez países con mejor y peor infraestructura en el mundo. Recuperado de <http://www.infobae.com/2015/06/19/1736411-los-diez-paises-mejor-y-peor-infraestructura-el-mundo/>
- Otárola, S. (2 de Marzo de 2015). Costa Rica ejecuta proyectos por más de \$3.300 millones financiados con préstamos. Recuperado de <http://gobierno.cr/costa-rica-ejecuta-proyectos-por-mas-de-3-300-millones-financiados-con-prestamos/>

Salazar, D. (17 de Abril de 2016). Cuatro proyectos viales con al menos 15 años de atraso.  
Recuperado de [http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Circunvalacion-San\\_Jose\\_-\\_San\\_Ramon-San\\_Carlos-MOPT-Infraestructura\\_0\\_939506059.html](http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Circunvalacion-San_Jose_-_San_Ramon-San_Carlos-MOPT-Infraestructura_0_939506059.html)

## ANEXOS

### Anexo 1. Instrumento

Estimado señor(a)

El presente cuestionario forma parte del estudio que la Universidad está llevando a cabo con el fin de conocer la opinión de los profesionales en el área de administración de proyectos sobre temas relacionados con la gestión del tiempo en proyectos de infraestructura pública en Costa Rica. El cuestionario es fácil y rápido de completar: estimo que usted deberá disponer de unos 5 minutos para responderlo. Su participación en este estudio es voluntaria, no tiene que proporcionarnos su nombre ni ningún otro dato personal.

Esta encuesta es anónima y tiene objetivos meramente académicos.

1. ¿Cuál es su grado académico actual? Por favor seleccione una opción.
  - a. Bachiller
  - b. Licenciatura
  - c. Maestría
  - d. Doctorado
  
2. ¿Actualmente trabaja o estudia en el área de administración de proyectos? (si contesta NO pase a la pregunta numero 6)
  - a. Sí
  - b. No
  
3. ¿Cuántos años tiene de laborar en esta área? Por favor seleccione una opción.
  - a. Menos de 5 años
  - b. Entre 6 y 10 años
  - c. Entre 11 y 20 años
  - d. Más de 21 años
  
4. ¿En este momento se encuentra administrando algún proyecto?
  - a. Si
  - b. No
  
5. ¿Qué grado de importancia le da usted a la gestión del tiempo en los proyectos que debe administrar?
  - a. Ninguna importancia
  - b. Poca importancia
  - c. Mucha importancia

6. ¿Cuál es su percepción sobre la administración de proyectos de infraestructura pública en el país?
  - a. Pésima
  - b. Mala
  - c. Regular
  - d. Buena
  - e. Excelente
  
7. ¿Cuáles de los siguientes elementos considera usted que es el más influyente en la inadecuada gestión de proyectos de infraestructura pública? Puede elegir más de una opción
  - a. Financiamiento.
  - b. Burocracia y tramitología
  - c. Normativa regulatoria y leyes
  - d. Decisiones políticas
  - e. Planeación
  
8. ¿Considera usted que las instituciones públicas cuentan con las herramientas y experiencia necesaria para la gestión de proyectos de gran escala?
  - a. Sí
  - b. No
  
9. ¿Considera usted que las instituciones públicas deben capacitar a sus colaboradores en la cultura de gestión de proyectos?
  - a. Si
  - b. No
  
10. ¿Qué tan beneficioso sería que las instituciones públicas contarán con una oficina de gestión de proyectos (PMO)?
  - a. Nada beneficioso
  - b. Poco beneficioso
  - c. Muy beneficioso
  - d. Altamente beneficioso

Muchas gracias por su colaboración