



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADEMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS  
EXTENSIÓN GUAYANA

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PROPUESTA PARA LA CONFORMACIÓN DE LA UNIDAD DE GERENCIA DE  
PROYECTOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE  
GUAYANA (UNEG)

presentado por  
Ing.. Estraño Gutierrez Luis A.  
para optar al título de  
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor  
Ing. Gutiérrez. Luis (M.Sc.)

CIUDAD GUAYANA, SEPTIEMBRE 2005

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADEMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS  
EXTENSIÓN GUAYANA

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PROPUESTA PARA LA CONFORMACIÓN DE LA UNIDAD DE GERENCIA DE  
PROYECTOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE GUAYANA  
(UNEG)

presentado por  
Ing.. Estraño Gutierrez Luis A.  
para optar al título de  
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor  
Ing. Gutiérrez. Luis (M.Sc.)

Ciudad Guayana, Septiembre 2005

Trabajo Especial de Grado para Optar al Título de  
Especialista en Gerencia de Proyectos

PROPUESTA PARA LA CONFORMACIÓN DE LA UNIDAD DE GERENCIA  
DE PROYECTOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE  
GUAYANA (UNEG)

Autor : Ing. Luis A. Estraño G.  
Fecha: Julio 2005

RESUMEN

La presente investigación está basada en proporcionar un cuerpo de conocimientos teóricos que describen la propuesta de creación de una unidad de proyectos en la Universidad Nacional Experimental de Guayana (Uneg), a través del estudio de la estructura orgánica de la institución, del examen de las unidades administrativas que más formulan proyectos en la universidad y del arqueo bibliográfico de la literatura existente para la creación de Oficinas de Proyectos. La investigación se encuentra delimitada dentro del contexto de la Región Guayana, dentro del territorio geográfico de Ciudad Guayana (Puerto Ordaz – San Félix). El resultado obtenido servirá de insumo para posteriores investigaciones que conlleven al diseño, desarrollo e implementación de una unidad de proyectos que brinde servicios en el área de la gerencia de proyectos, tanto a la institución como a la comunidad en general, permitiendo estrechar nexos entre las empresas, comunidad y academia, así como también servir de estrategia para la generación de ingresos para la universidad.

Descriptores: Gerencia, proyectos, unidad administrativa, unidad de proyectos, oficina de proyectos, formulación, evaluación, desarrollo, gestión.



## INDICE GENERAL

RESUMEN.....	ii
ÍNDICE GENERAL.....	iii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	4
Justificación de la Investigación.....	9
Justificación de la Propuesta.....	11
Objetivos de la Investigación.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivo Específico.....	12
Operacionalización de los objetivos.....	12
Alcance y Delimitaciones.....	14
Limitaciones.....	14
CAPITULO II	
MARCO REFERENCIAL	
Marco Organizacional.....	16
Antecedentes de la Investigación.....	21
Bases legales.....	22
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Modalidad de la investigación.....	29
Diseño de la Investigación.....	30
Fases de la Investigación.....	30
Cronograma de Actividades.....	31
Unidad de Análisis.....	31
Población y Muestra.....	32
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	32
Validez y confiabilidad.....	33



Técnica para análisis de datos.....	33
Resultados esperados.....	34

CAPÍTULO IV  
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Resultados Análisis del Cuerpo Teórico.....	38
Análisis de la Estructura Orgánica .....	72
Representación gráfica de la data recopilada.....	73

CAPÍTULO V  
RESULTADOS

Resultados Análisis del Cuerpo Teórico.....	93
Resultados análisis Organizacional .....	95

CAPÍTULO VI  
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	94
Recomendaciones.....	97
Bibliografía.....	99
Referencias Electrónicas.....	102
Glosario.....	104

Anexos	
Anexo 1: Instrumento de Recolección de Información.....	106



---

---

## ÍNDICE DE FIGURAS

### FIGURA

1	Organización General de la UNEG .....	19
2	Organigrama del Rectorado .....	19
3	Organigrama del Vicerrectorado Académico .....	20
4	Organigrama del Vicerrectorado Administrativo .....	20
5	Modelo de Oficinas de Gerencia de Proyectos .....	44
6	Organización del Proyecto.....	59

## ÍNDICE DE TABLAS

### TABLA

1	Operacionalización de las variables.....	14
2	Empresas promotoras del desarrollo de las PyMes .....	21
3	Cronograma de actividades .....	31
4	Niveles de Informantes .....	32
5	Técnicas e Instrumentos de recolección de información .....	33
6	Relación entre tipos de datos y las Técnicas de levantamiento y análisis de información .....	34
7	Relación entre Cantidad, frecuencia y tipos de proyectos con la necesidad de almacenaje de información de proyectos.....	87
8	Relación entre el impacto de los proyectos y uso de metodologías con la necesidad de adiestramiento en proyectos.....	88
9	Relación entre Dedicación y manera de organizarse en los proyectos con respecto a la necesidad de estándares.....	89
10	Relación entre dedicación, grados de autoridad, líneas de mando en proyectos con respecto a la necesidad de una OGP.....	90
11	Información sobre recurso humano especialista en proyectos y la necesidad de apoyo en proyectos.....	91
12	Análisis sobre la necesidad de tener un centro de información y documentación de proyectos.....	92
13	Atributos de una Oficina de Gerencia de Proyectos.....	93

---



## ÍNDICE DE GRAFICOS

### GRÁFICO

1	Conocimiento de objetivos	73
2	Definición de los Objetivos	74
3	Existencia de Instructivos	74
4	Existencia de Manual de normas	75
5	Existencia de un Manual de procedimientos	76
6	Estructura Orgánica del área adecuada	76
7	Estudio de Niveles Jerárquicos	77
8	Análisis de la Estructura de Cargos del área	78
9	Estudio de la línea de Autoridad	78
10	Generación de Proyectos	79
11	Tipo de Proyectos Generados	80
12	Frecuencia de Generación de Proyectos	80
13	Impacto generado por Proyectos	81
14	Dedicación de Tiempo del Personal al Proyecto	82
15	Criterios de Selección de Personal asignado al proyecto	82
16	Maneras de Organizarse en Proyectos	83
17	Tiempo de Dedicación del Responsable del Proyecto	84
18	Uso de Metodología de Gerencia de proyectos	84
19	Normativa para Gestionar Proyectos	85
20	Grupos de Especialistas en Gerencia de Proyectos	86
21	Asesoría en el área de Gerencia de Proyectos	86



## Introducción

Partiendo de la premisa de que las actividades humanas tiene características de proyecto, ya que tienen un comienzo y un fin, que se componen de un conjunto de tareas que ayudan a lograr el objetivo trazado, ya sea de índole personal o institucional; hace ver que los proyectos han existido desde tiempos pasados y el hombre ha estado involucrado en ellos desde una perspectiva individual – cuando planifica su propia vida- o desde una perspectiva social – cuando se agrupa para llevar a cabo una idea-; es por ello que el ser humano conociendo la realidad de su entorno se vio en la necesidad de crear un conjunto de estándares que permitan la gestión de esa variedad de actividades que en la actualidad reciben el nombre de proyectos. Estas actividades han sido agrupadas en procesos, generando un cuerpo de conocimientos denominados Gerencia de Proyectos.

La Gerencia de Proyectos desde el siglo pasado ha venido desarrollándose como arte, como técnica y como ciencia, generando información y documentando experiencias en la práctica de la formulación, desarrollo y gestión de ese conjunto de actividades finitas en el tiempo. El Carácter de Gerencia, le otorga la potestad de gestionar con calidad recursos humanos, físicos y financieros, lo que implica involucrar personal idóneo para llevar a cabo los procesos de la misma; esto ha generado que aparezcan empresas ofreciendo servicios de consultorías y gestión de proyectos y por otra parte empresas donde el fuerte es la ejecución constante de proyectos, se han visto en la necesidad de crear unidades administrativas que se encarguen de ejecutar de la mejor manera todo los procesos que involucra la definición, formulación, evaluación, desarrollo y gestión de proyectos; estas unidades reciben el nombre de Oficina de Proyectos, Unidad de Gerencia de Proyecto, Unidad de Proyectos, entre otras.

La Unidad de Gerencia de Proyectos es una unidad de la organización para centralizar y

---



coordinar la dirección de proyectos, supervisando la dirección de programas, proyectos o combinación de ambos; haciendo énfasis en la planificación, priorización y la ejecución de proyectos y subproyectos vinculados con los objetivos de negocio generales de la organización matriz o del cliente.

De lo anterior expuesto, el presente estudio muestra una propuesta para la conformación de una unidad de gerencia de proyectos universitaria, que apoye en aspectos que van desde proporcionar las funciones de respaldo para la dirección de proyectos bajo la modalidad de formación continua, software, políticas estandarizadas y procedimientos, hasta la dirección y responsabilidad directa en si misma para lograr los objetivos del proyecto.

El estudio está estructurado en seis capítulos, descritos a continuación:

Capítulo I – El Problema: Donde se describen los síntomas, causas, consecuencias, pronósticos y preguntas de investigación, que dan origen a la formulación del objetivo central de la investigación y la manera como se conseguirá el mismo.

Capítulo II – Marco Referencial: Se elaboran un cuerpo de teorías que incluyen la descripción de la organización en la cual se hace el estudio, se establecen bases teórica donde se describe detalladamente el modelo de gestión de las oficinas de proyectos y conceptos gerenciales pertinentes al estudio; se muestra a su vez aspectos legales que involucra la investigación y se ilustran investigaciones relacionadas con el estudio.

Capítulo III – Marco Metodológico: Especifica el tipo y las fases en que se desarrollará la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos, los objetos de estudios y los resultados esperados en la investigación, incorporando el plan de ejecución de las actividades inherentes al desarrollo del estudio.



Capítulo IV- Análisis de la información: Esta sección de la investigación muestra de manera organizada un conjunto de gráficos donde se describen las impresiones recogidas de la muestra luego de aplicar el instrumento de recolección de datos; de la misma manera se comenta el análisis realizado a la estructura orgánica de la institución y el compendio de teorías analizadas sobre las Oficinas de Gerencia de Proyectos.

Capítulo V- Resultados: Muestra información generada producto del apartado anterior, donde de manera objetiva, lógica y coherente se expresan deducciones sustentadas con los análisis de la información recopilada.

Capítulo VI- Conclusiones y Recomendaciones: Este apartado muestra los resultados finales a los que se ha llegado producto de la investigación realizada y establece un cuerpo de recomendaciones que atienden los mismos.

El estudio esta soportado por fuentes bibliográficas y electrónicas así como por anexos, que están ubicados en los apartados de bibliografía y anexos respectivamente.

Para finalizar, este estudio pretende formar un cuerpo teórico referente a la conformación de una unidad de gerencia de proyectos universitaria y sus aportes servirán de insumo para siguientes investigaciones donde se pretende diseñar, desarrollar e implementar la Oficina de Proyectos como tal.



# Capítulo I

## El Problema

Con este capítulo se inicia el estudio, donde se encuentra información considerada el núcleo de la investigación; el mismo se desarrolla describiendo el entorno de la situación planteada que origina las preguntas que tratarán de ser respondidas (Planteamiento del problema); indicándose lo que se pretende hacer y cómo se logrará (objetivos generales y específicos), hasta dónde se llegará (alcance), expresando el por qué de la investigación (justificación) y alertando sobre las posibles limitaciones que se pueden tener para llevarlo a cabo.

### I.1.- Planteamiento del Problema

Ciudad Guayana, 2005, ciudad industrial sustentada en la generación de hierro, aluminio, carbón, electricidad, madera y sus productos derivados; ciudad de contrastes donde la mayor parte de la población se mueve a nivel laboral en el gran parque industrial de las empresas básicas del estado, las cuales forman la columna vertebral de la ciudad, dando origen a la misma en el año 1960, según decreto presidencial Nro:430 de fecha 29 de diciembre del mismo año, cuando se crea la Corporación Venezolana de Guayana (CVG) hoy día conocida como el Ministerio de Empresas Básicas y Minería, englobando un total de 13 empresas, tales como: **CVG EDELCA, CVG VENALUM, CVG BAUXILUM, CVG PROFORCA, CVG FERROCASA, CVG MINERVEN, CVG CARBONORCA, CVG ALCASA, CVG FMO, CVG CONACAL, CVG TECMIN, CVG INTERNACIONAL, CVG ALUNASA.**



Con los años las empresas básicas han requerido la prestación de servicios que apoyen sus procesos, generando un creciente parque empresarial formado por tres zonas industriales – conocidas con los nombre de Zona Industrial los Pinos, Zona Industrial 321 y Zona Industrial Chirica, las dos primeras ubicada en Puerto Ordaz y la tercera ubicada en San Félix- las cuales están formadas por empresas medianas y pequeñas ubicadas en el ramo industrial y de servicio; con un personal gerencial y operativo provenientes de las grandes empresas y que, basándose en sus experiencias y conocimientos, han decidido prestar el servicio a las empresas básicas a través de la creación de figuras jurídicas que respalden las actividades que ejecutan.

Parte de este personal, que ha salido de las empresas básicas, posee capital propio, lo que en la mayoría de las veces los ha motivado a crear pequeñas y medianas empresas dedicadas a servicios industriales o comerciales; es por ello que el ministerio de Empresas Básicas y Minería (anteriormente CVG) ha creado una serie de programas y fondos de financiamientos- Como el Fondo Regional Guayana<sup>1</sup>- orientados a ayudar y facilitar el proceso de creación de nuevas empresas.

Estas organizaciones que forman el grupo de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de la Región Guayana, generan proyectos para su adaptación a los cambios o actualización en sus procesos, los que les hace desarrollar proyectos, muchos de los cuales requieren financiamiento de entes externos como los mencionados anteriormente; a diferencias de las empresas adscritas al Ministerio de Empresas Básicas y Minería que cuentan con una unidad de gerencia de proyecto que se encarga del desarrollo y ejecución de los proyectos.

Para que las PyMes puedan ser beneficiadas o incluidas en estos programas y fondos del Ministerio, uno de los requisitos indispensables además de tener capital para invertir, es tener bien definido, formulado y evaluado el proyecto por el cual solicita el

---

<sup>1</sup> Fondo Regional Guayana: Financia programas y proyectos para el desarrollo de actividades productivas, tecnológicas y educativas, dirigidos a promover a la pequeña y mediana empresa.



financiamiento, convirtiéndose en un factor clave la correcta formulación del mismo. Estos proyectos deben seguir una metodología para su creación, haciendo que el inversionista busque la ayuda y asesoría de entes externos que le puedan realizar el conjunto de estudios inherentes a la formulación del mismo.

Entes externos como empresas consultoras y personas naturales con conocimiento en formular proyectos son los buscados por estos inversionistas para que realicen la formulación del proyecto, que en algunos casos debido a la demanda de este tipo de servicios y al tipo de estudio que haya que realizar, muchas veces estas empresas consultoras no tienen capacidad operativa para aceptar la formulación de un nuevo proyecto, viéndose en la necesidad de recurrir a profesionales con ciertos conocimientos y experiencias en el área de proyectos – experiencia adquirida en sus trabajos en las empresas grandes de la zona- para que realicen el o los estudios respectivos o guíen el proceso de formulación; esta situación genera en algunos casos que los productos finales –proyecto formulado- sean devueltos para mejoras, debido a la escasez o poca profundidad en la información, desmotivando al inversionista, haciendo sentir que el esfuerzo no vale la pena y haciendo parecer el proceso de formulación de proyectos un trabajo arduo, trayendo consigo el consumo de tiempo valiosos para comenzar a ejecutar los proyectos.

Muchos inversionistas, observando el panorama de lo que implica solicitar un financiamiento a través de la presentación de un proyecto formulado bajo una metodología dada, deciden utilizar capital propio, aliarse con otros inversionistas o muchas veces no continuar con sus ideas, lo que genera una disminución en la formulación de proyectos de inversión.

Otro aspecto a considerar es que en organizaciones educativas como las universidades, cuando alguien con una excelente idea o identificación de algún problema desea obtener



financiamiento para desarrollar un proyecto<sup>2</sup>, el personal -académico, administrativo-  
no

---

<sup>2</sup> La Universidad genera proyectos Tecnológicos, Educativos, Sociales, Culturales, Infraestructura, Investigación, entre otros.



escapan a la tarea de tener que formularlos para luego enviarlos a instituciones de financiamiento<sup>3</sup> que le asignen recursos para su ejecución, ya que los proyectos como en toda organización forman parte de la estrategia para el logro de los objetivos trazados. Estas formulaciones de proyectos son también usadas para justificar el uso de una partida, para solicitar financiamiento interno entre las diferentes dependencias y como se menciono antes para solicitar ayudas, subvenciones o financiamientos de organismos nacionales e internacional.

En particular, en la Universidad Nacional Experimental de Guayana, se evidencia en gran parte el panorama anterior, donde motivado a la dinámica de sus procesos (Investigación, Educación, Extensión, Infraestructura, Tecnología), el personal docente y parte del administrativo se ve en la tarea de formular proyectos, que conlleven a la obtención de los objetivos trazados; el formalismo requerido en la elaboración de proyectos para solicitar ayuda a instituciones de financiamiento ha generado la poca formulación de proyectos por parte del personal de la Universidad de Guayana; a su vez se observa que las formulaciones de proyectos son muy generales sin una metodología estándar, al igual se evidencia que los proyectos internos muchas veces se desarrollan en más tiempo de lo estimado, así como también, algunos consumen más recursos de lo convenido; en algunos casos los proyectos presentan deficiencias en sus definiciones y formulaciones, la manera como se formula un proyecto puede variar de una unidad administrativa a otra.

La situación planteada en ambos escenarios, tienen sus causas en factores tales como:

A nivel Empresarial

- -La no adecuada utilización de métodos que permitan formular y gestionar un proyecto.
- -La escasez de personal certificado en el área de gerencia de proyectos.
- -La escasez de empresas consultoras en la zona que satisfagan la demanda.

---

<sup>3</sup> Instituciones como Fundacite Guayana, Conicit, UNESCO, entre otros.



En el caso universitario

- -La falta de asesoría para formular proyectos, ya que por lo general tienden a ser costosos.
- -La falta de adopción de una metodología estándar para formular proyectos en cualquier unidad administrativa.

De continuar esta situación, puede generarse una baja en la demanda de proyectos tanto en el sector empresarial como en el académico; lo cual acarreará:

- -La poca utilización de los fondos de financiamientos y de las partidas destinadas para tal fin, trayendo como consecuencia un sub aprovechamiento de los mismos.
- -La formulación y la gestión de proyectos de baja calidad en cuanto a no cubrir los atributos de tiempo, costo y calidad esperados y exigidos;
- -En el caso empresarial, traería el poco desarrollo de la mediana y pequeña empresa, ya que el elemento motor del desarrollo y adaptación a los cambios en el entorno son los proyectos y si los mismos están mal formulados o simplemente son mermados en cantidad, el desarrollo de las empresas se ve afectado.

Paralelamente al sector empresarial, las universidades

- -No podrán generar conocimiento de la manera más óptima y rápida posible, por la demora en la formulación de proyectos que esperan por financiamiento para las actividades de investigación.

De todo lo anterior expuesto surgen las siguientes *interrogantes*: ¿Será necesario la creación de una unidad de proyectos en la Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG)?, ¿Es de provecho crear una unidad para desarrollar y gestionar proyectos en la UNEG que vincule el sector de las pequeñas y medianas empresas de la región Guayana?, ¿Será factible la creación de una unidad rectora de gerencia de proyectos dentro de la universidad que asesore a la comunidad universitaria en el



desarrollo y gestión de los mismos?, ¿Será de provecho crear una unidad para desarrollar proyectos en la Uneg, que genere ingresos propios a la universidad?. Para dar respuesta a esas interrogantes surge la “Propuesta para la conformación de una unidad de Gerencia de Proyectos en la Universidad Nacional Experimental de Guayana”.

## **I.2.- Justificación de la investigación**

En lo que se refiere a este tópico, se tomará en consideración lo descrito por Austin T.(2004) en su artículo sobre “Definición del Problema a Investigar y de los Objetivos de la Investigación”, donde entre otras cosas indica que, existen cuatro motivos que justifican una investigación: Novedad y Originalidad, Importancia, Interés y Precisión.

La investigación es *novedosa y original* puesto que: En la organización donde se estará realizando no se tiene una cultura de gerencia de proyectos y no se había pensado en la posibilidad de crear una unidad de Gerencia de Proyecto que se encargara de todos los procesos que involucra desarrollar un proyecto de cualquier tipo; por otra parte tiene visos de originalidad debido a que no se encontraron registros en Venezuela sobre la creación de unidades de proyectos que funcionen dentro de una universidad y mucho menos que forme parte de la estructura organizacional de la misma.

Producto de que el fin de la investigación es crear una Unidad de Gerencia de Proyectos (UGP) en la UNEG, enfocada a prestar servicios tanto internos como externo a la organización; la *importancia* de la investigación es que tratará de crear con esta propuesta una nueva estrategia que permita establecer vínculos entre el sector de las Pequeñas y Medianas empresas (PyMes) y la academia, ayudando a la generación de nuevos conocimientos y al desarrollo de proyectos empresariales.



La investigación se vuelve *interesante* ya que en Venezuela siempre se ha hablado del papel que tienen las universidades en el establecimiento de estrategias que las vinculen con los diversos sectores de la sociedad, así como también, de la manera en que éstas puedan generar sus propios recursos, producto de esto se ve la propuesta de creación de una unidad de este tipo, como un punto significativo en el logro de la vinculación sector productivo, sociedad y academia y de autogestión universitaria.

La investigación estará enmarcada en la formulación de una propuesta bien sustentada y elaborada para la creación de una UGP universitaria, lo que le da características de *específica* ya que pertenece al área gerencial y de *concreta* al estar referida a una unidad organizativa.

### **I.3 Justificación de la Propuesta:**

La conformación de una Unidad de Gerencia de Proyectos en la Universidad Nacional Experimental de Guayana obedece a que:

- ✓ Estará en capacidad de formular y gestionar proyectos tanto internos como externos, creando un vínculo entre el sector productivo y el académico.
- ✓ Proveerá de personal capacitado que asesore proyectos; lo que implicaría la creación de convenios con otras universidades para que equipos de expertos en las diferentes áreas de estudio que se necesitan formen parte temporal de la unidad.
- ✓ Se podrán formular proyectos que permitan solicitar apoyos financieros, en un periodo de tiempo mucho más corto y con la calidad de la aplicación de una



- ✓ metodología estándar, lo que permitirá mayor y mejor calidad en las investigaciones y por ende será mayor la generación de conocimientos.
- ✓ Se formularían proyectos de alta calidad para las empresas de la región, logrando su ejecución en una forma óptima, eficiente y rápida, trayendo consigo la adaptación de la empresa a los cambios del entorno permitiendo su desarrollo y nivel de competitividad.
- ✓ Incentivaría a cualquier persona natural y jurídica a aventurarse en llevar a cabo sus ideas de negocios, a través de la formulación de proyectos, ya que contarían con el respaldo, asesoría y seriedad de una institución universitaria.
- ✓ Se aprovecharía al máximo la utilización de fondos de financiamientos en la región, ya que al tener una unidad que desarrolle proyectos de alta calidad en un horizonte temporal corto, la cantidad de inversionistas motivados generarán más y mejores ideas con el fin de solicitar financiamientos y aprovechar el dinero de los fondos.
- ✓ La formulación rápida y de calidad de proyectos, así como su ejecución, trae consigo el progreso de la región Guayana, objetivo común que comparten las PyMEs, los inversionistas, la Universidad y todos los entes públicos y privados de la región.
- ✓ Se lograría un incremento en la formulación de proyectos para solicitar subvenciones y financiamiento por parte de la planta profesoral universitaria, debido a que tendrían asesoría y apoyo en la realización de las actividades inherentes al proceso de crear un proyecto, generando más fuentes de ingresos para investigar, incrementando la cantidad de nuevo conocimiento y de productos derivados de investigaciones.



- ✓ Representaría un flujo de ingresos extraordinario a la universidad, permitiendo el desarrollo endógeno tanto de la unidad como de otras unidades de la universidad, así como la proyección de la universidad en la comunidad Regional y Nacional.

## **I.4.- Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer la conformación de la Unidad de Gerencia de Proyectos de la Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG).

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar los procesos, funciones, características, estructura de cargos, servicios y otros elementos de una Unidad de Gerencia de Proyectos.
- ✓ Establecer un cuerpo de conocimientos teóricos sobre la creación de una Unidad de Gerencia de Proyectos.
- ✓ Examinar la estructura orgánica de la Universidad Nacional Experimental de Guayana.
- ✓ Estudiar las unidades administrativas con mayor índice de formulación y desarrollo de proyectos en la Universidad Nacional Experimental de Guayana respecto a su organización, objetivos, normas, procedimientos y funciones.

## **I.5.- Operacionalización de los objetivos**

En esta sección se analizan los objetivos específicos del estudio para determinar en cada uno de ellos las variables que los forman y sobre estas variables especificar su definición



real (dimensión) y operacional, así como las técnicas e instrumentos utilizados durante la operacionalización de las mismas.

**Tabla Nº 1 Operacionalización de las Variables**

Objetivo General: Proponer la conformación de la Unidad de Gerencia de Proyectos de la Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG).				
Objetivos Específicos	Variable (s)	Definición	Indicador (es)	Técnica / Instrumentos
Identificar los procesos, funciones, características, estructura de cargos, servicios y otros elementos de una Unidad de Gerencia de Proyectos	Elementos y componentes administrativos de una unidad de Gerencia de proyectos	Aspectos de principios administrativos a considerar en una unidad de proyectos.	Literatura al respecto.  Experiencias	Arqueo bibliográfico/ Documentos, textos, URL.  Entrevistas / Cuestionario
Establecer un cuerpo de conocimientos teóricos sobre la creación de una Unidad de Gerencia de Proyectos	Teorías sobre Oficinas de Proyectos	Conceptos, modelos, enfoques, lineamientos, principios teóricos que rigen la creación de una OGP	Literatura al respecto.  Experiencias	Arqueo bibliográfico/ Documentos, textos, URL.  Entrevistas / Cuestionario
Examinar la estructura orgánica de la Universidad Nacional Experimental de Guayana.	Estructura Orgánica	Conjunto de relaciones funcionales y operativas que describen la manera como esta formada una organización en todos sus niveles.	Organigrama de la empresa.	Arqueo bibliográfico /Documentos, manuales.  Encuesta / Cuestionario.
Examinar las unidades administrativas con mayor índice de formulación y desarrollo de proyectos en la Universidad Nacional Experimental de Guayana respecto a su organización, normas, procedimientos y funciones	Unidades administrativas	Departamentos, direcciones, secciones encargadas de ejecutar un conjunto de funciones y procesos específicos en la institución.	Organigrama de la empresa.	Arqueo bibliográfico /Documentos, Manuales, Resoluciones del Consejo Universitario.
	Índice de Formulación y Desarrollo de Proyectos	Valor cuantitativo que describe la cantidad de proyectos gestionados por una unidad.	Plan Operativo anual del departamento.	
	Organización Normas Procedimientos Funciones	Elementos que forman parte de la composición y organización de los recursos, los	Manual de normas y procedimientos	



		procesos y las actividades que se realizan en una unidad, así como la manera como se norman.		
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

## I.6.- Alcance y Delimitación

Partiendo del hecho de que la investigación que se va a realizar está basada en un estudio de tipo exploratorio donde lo que se pretende es familiarizarse con el fenómeno con el propósito de lograr una aproximación inicial; la misma estará enmarcada en dar a conocer todos los aspectos teóricos necesarios para la creación de una unidad de Gerencia de Proyectos universitaria, ubicada en la estructura organizacional de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, regulada por las leyes nacionales que rigen la creación de unidades organizacionales en organismos públicos, así como también, las reglas, normas y procedimientos internos de la institución.

La investigación se encuentra delimitada dentro del contexto de la Región Guayana, dentro del territorio geográfico de Ciudad Guayana (Puerto Ordaz – San Félix).

El resultado del presente trabajo servirán para comprender y hacer las recomendaciones para el establecimiento de una unidad de Gerencia de proyectos, cuya meta estará enfocada en la gestión de proyectos tanto para la comunidad universitaria como para el sector de las PyMEs y comunidad en general, estableciendo una relación entre el sector productivo, comunidad y universidad. A su vez el resultado de la investigación se utilizará como insumo para continuar con el desarrollo de la propuesta en otra fase de la investigación.



## **I.7.- Limitaciones**

En la realización de la propuesta no existen aparentes limitaciones en cuanto a la utilización de recursos (humanos, físicos, financieros) ya que los mismos no son extremos al momento de llevar a cabo las actividades pertinentes para consolidar la investigación.

Por otra parte, debido a la originalidad de la investigación, no se encontraron unidades de proyectos creadas en otras universidades del país que pudieran servir de referencia para la actual propuesta, lo que se convierte en una limitante al momento de desear establecer análisis y comparaciones en la manera de hacer las cosas de esas unidades de proyectos universitarias, al tratar de obtener las mejores prácticas de las mismas.



## **CAPITULO II**

### **Marco Referencial**

En este capítulo del estudio, se plantean un cuerpo de teorías referentes al área de la gerencia de proyectos y a las unidades de proyectos, en esta perspectiva se incorpora información relativa a la empresa donde se aplicara el estudio, datos sobre investigaciones relacionadas con el aspecto central de la investigación; aspectos legales, definición de términos básicos y la manera como se ejecutarán en el tiempo las actividades inherentes a la obtención del objetivo principal.

#### **II.1.- Marco Organizacional**

##### **Universidad Nacional Experimental de Guayana (Uneg)**

Es una Institución Educativa que tiene como Misión formar ciudadanos, intelectuales, y líderes para la transformación socio-cultural, tecno-científica y económica que aseguren la sustentabilidad de la región Guayana. Se constituye en un espacio de construcción colectiva de conocimientos y compartir de saberes. Fomentar el arraigo cultural en el marco de la diversidad, fundamentada en los valores de la ética, la solidaridad, la paz, la libertad académica y la autorreflexión crítica. Preservar y defender los valores que hacen posible la convivencia humana y el respeto a los derechos humanos como patrimonio fundamental de la sociedad.



## **Filosofía de Gestión**

### **Misión**

ES MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE GUAYANA, formar ciudadanos, intelectuales y líderes para la transformación socio-cultural y técnico-científica que aseguren el desarrollo social y económico sustentable, con respeto y protección al ambiente y a la diversidad biológica y cultural de la región Guayana para las generaciones futuras. La UNEG se constituye en un espacio de construcción colectiva de conocimientos y compartir de saberes, fomentando el arraigo cultural en el marco de la diversidad, fundamentada en la ética, la solidaridad, la paz, la libertad académica, la autorreflexión crítica y comprometida con la preservación y defensa de los valores que hacen posible la convivencia ciudadana y el respeto a los derechos humanos como patrimonio fundamental de la sociedad.

### **Visión**

Se vislumbra una sociedad del conocimiento caracterizado por ser humanístico, científico y tecnológico, multidisciplinario, transdisciplinario, orientado a la transformación de la realidad, compartido y contextualizado a partir de la construcción colectiva del conocimiento y el compartir de saberes. En este sentido la Universidad debe prefigurar esa sociedad en activa interacción con su contexto regional, nacional e internacional.

### **Valores y Principios**

Tolerancia, Respeto a la diversidad y la pluralidad, justicia y cultura de paz, honestidad, libertad Académica, solidaridad, equidad, responsabilidad social, responsabilidad ambiental, auto-reflexión crítica, integralidad, intelectualidad, universalidad



### Estructura y organización:

La presente información recoge todos los lineamientos estructurales y funcionales expresados en el Reglamento General de la Universidad

**Figura N° 1**  
**Representación Estructura Organizativa de la Uneg**



Diseño: Universidad Nacional Experimental de Guayana (2004).

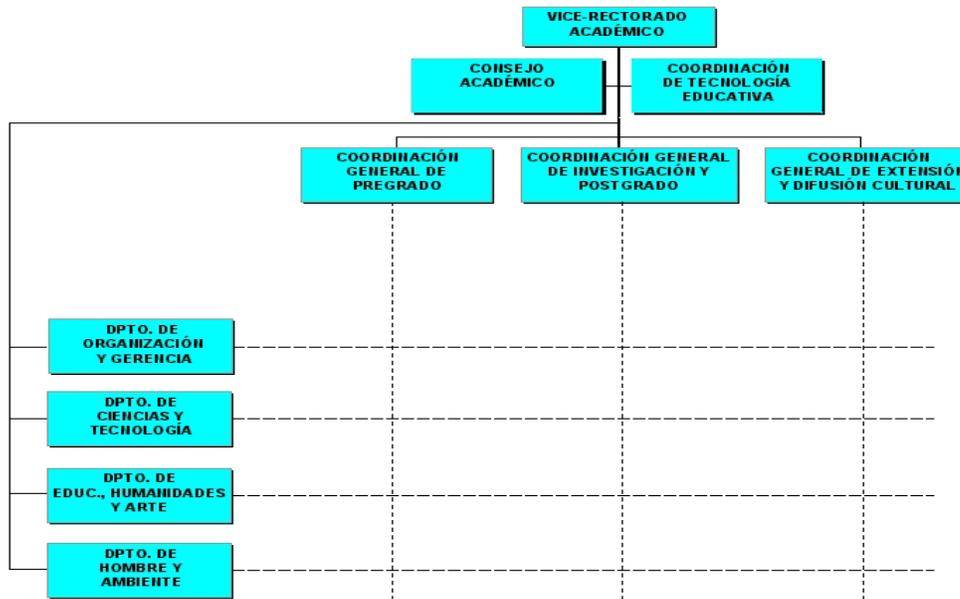
**Figura N° 2**  
**Representación Estructura del Rectorado Uneg**



Diseño: Universidad Nacional Experimental de Guayana (2004).

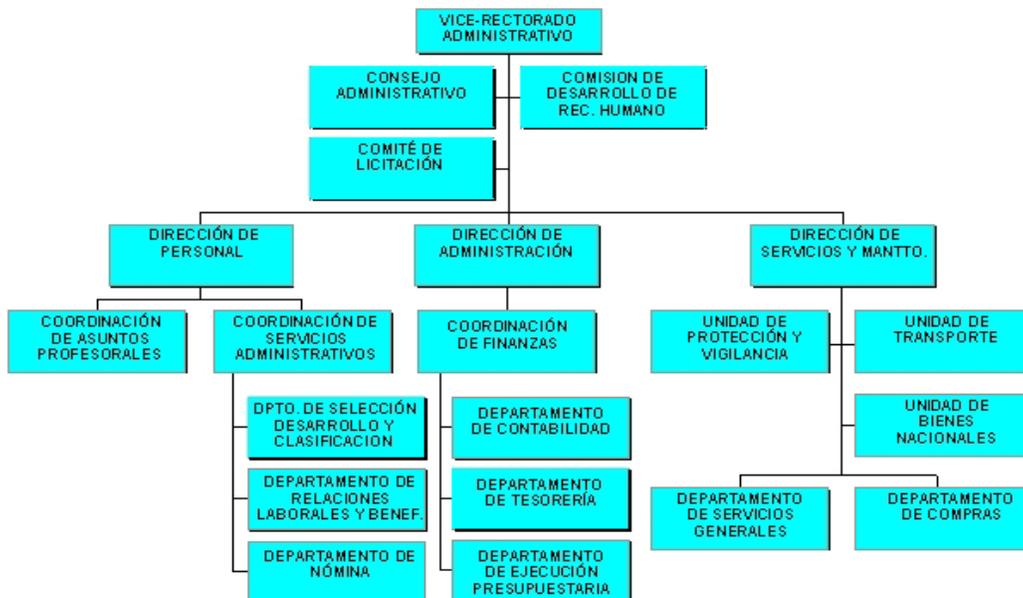


**Figura N° 3**  
**Representación Estructura del Vicerrectorado Académico UNEG**



Diseño: Universidad Nacional Experimental de Guayana (2004).

**Figura N° 4**  
**Representación Estructura del Vicerrectorado Administrativo UNEG**



Diseño: Universidad Nacional Experimental de Guayana (2004).



## II.2.- Antecedentes de la Investigación.

Los análisis expuestos a continuación son extraídos de trabajos de investigación que son considerados importantes reseñar porque ellos proporcionan una panorámica sobre aspectos que le dan sentido a la propuesta que se esta realizando. El primero muestra las realidades de las PyMes (cliente potencial a futuro de la OGP) y el último hace referencia a un modelo de organización, el cual por sus características está muy relacionado con lo que se pretende hacer.

Rojas C., Henry (2002), realizó una investigación titulada: “LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME), COMO ALTERNATIVA VÁLIDA PARA LA REACTIVACIÓN ECONÓMICA DEL PAIS” la investigación adoptó la modalidad de Diseño documental bibliográfico. En la misma se da una panorámica detallada de las pequeñas y medianas empresas en Venezuela y en otras partes del mundo; la misma arrojo las siguientes conclusiones:

- a) El sector de la pequeña y mediana empresa ha comenzado a despertar un creciente interés. Las experiencias exitosas en otros países, sobre todo en los países industrializados, muestran a las PyMes como el nuevo eje de desarrollo industrial.
- b) Existen Instituciones a nivel nacional y regional que promueven la creación y desarrollo de estas empresas, tales como:

**Tabla Nº 2 Empresas promotoras del desarrollo de las PyMes**

NACIONAL	REGIONAL
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fundación Mendoza; FUNDES</li><li>▪ Proyecto Bolívar; FUNDACITE.</li><li>▪ BANGENTE; FEDEINDUSTRIAS</li><li>▪ CORPOINDUSTRIAS</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ FONCADEL; Fondo Guayana.</li><li>▪ Credicaróní.; Gobernación.</li><li>▪ Alcaldías.</li></ul>

Fuente: Rojas C. Henry. (2002). “La Pequeña y Mediana empresa (PyMe), como alternativa valida para la reactivación económica del país”.



El Especialista en Gerencia de Proyectos Basanta Rafael (2001), presento un trabajo de investigación titulado: PROPUESTA DE UN MODELO DE ORGANIZACIÓN PARA LA GERENCIA DE CUENCAS DEL DESARROLLO Uribante – Caparo (DESURCA); como trabajo especial de grado para optar al título de especialista en Gerencia de Proyectos. El mismo tuvo como objetivo principal el análisis del proyecto (Propuesta de organización de la Gerencia de Cuencas para el Desarrollo Hidroeléctrico Uribante Caparo (DESURCA)) el cual fue ejecutado por un equipo multidisciplinario perteneciente a las empresas EDELCA y CADAFE, y cuyo objetivo era lograr el aseguramiento de un balance entre la oferta y la demanda del recurso hídrico agua, en los términos de cantidad, calidad y tiempo con fines de generación hidroeléctrica y como elemento básicos de sustentación de los demás proyectos a ser acometidos en el desarrollo integral Uribante Caparo.

La investigación arrojó los siguientes resultados:

- a) Que todas las herramientas vistas en los pensa de estudios de la especialización en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello, son utilizadas en la práctica para la gestión de proyectos.
- b) En el Proyecto evaluado los procesos de Planificación, Dirección y Ejecución fueron llevados a cabalidad.
- c) Se detecto que existían debilidades en dos aspectos claves de la gerencia tales como: - La ausencia de planes tendientes a planificar, detectar y corregir los riesgos en el proyecto; - Deficiencias en los procesos que tienen como fin, lograr un plan integral de control de calidad que permita en el tiempo ir mejorando cada día bienes y servicios que se elaboran con las actividades diarias de la empresa.



### II.3.- Bases Legales.

A continuación se muestra el decreto y el conjunto de artículo que permitieron la creación de la Uneg, resaltando los que tienen más inherencia con la investigación:

República Bolivariana de Venezuela, Gaceta Oficial Nro. 35.969, Decreto Nro. 1.312 del 02 de mayo de 1996. Rafael Caldera, Presidente de la República de Venezuela, decreta: EL REGLAMENTO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE GUAYANA.

Artículo 1ro. “La Universidad Nacional Experimental de Guayana es una institución pública de educación superior, creada por Decreto Nro. 1432 del 9 de marzo de 1982, con la misión de contribuir significativamente al desarrollo cultural, científico y tecnológico del país mediante el desarrollo de funciones de docencia, investigación, extensión y servicios en colaboración con la comunidad local, las industrias, empresas y organismos afines que operan en la región.”

Artículo 2do. “La Universidad Nacional Experimental de Guayana deberá caracterizarse por su excelencia académica, sustentada en la búsqueda de la verdad y en el afianzamiento de los valores trascendentales del hombre, en función de una sociedad democrática y del desarrollo soberano y autónomo del país.”

Artículo 4to. “La Universidad Nacional Experimental de Guayana, deberá coordinar programas de asistencia y cooperación con todas las instituciones de educación superior y con los organismos de ciencia y tecnología existentes en la región, con el fin de conformar el subsistema de educación superior de la Región Guayana.”

Artículo 6to. “La Universidad Nacional Experimental de Guayana, tendrá los objetivos institucionales siguientes:

- a) “...”.
- b) Desarrollar y ejecutar programas de investigación que contribuyan al progreso científico y humanístico, que conduzca al planteamiento de alternativas y soluciones apropiadas a problemas nacionales y regionales, tanto aquellas dirigidas al hombre como el eje central del progreso, como las vinculadas a las necesidades del sector productivo, que puedan constituirse en una fuente alterna de financiamiento de la universidad. Así mismo la comunidad universitaria deberá participar en actividades de investigación



destinadas a mejorar la calidad del proceso enseñanza aprendizaje y modernizar las actividades gerenciales y administrativas de la institución.”

- c) Prestar asesorías a los sectores sociales y productivos en la ejecución de programas específicos para la utilización racional de los recursos del país y especialmente los de la región.
- d) Realizar actividades de extensión que proyecten la imagen y consoliden la presencia y el prestigio de la universidad en la comunidad, a través de programas que fortalezcan la formación integral del ciudadano y contribuya al arraigo y conservación de los valores auténticos de la identidad del país.
- e) Desarrollar dentro de un criterio de educación permanente, programas educativos diversos que conduzcan al desarrollo humano individual y colectivo y a la formación de recursos humanos en los niveles que exijan los planes de desarrollo institucionales, regionales y nacionales.
- f) Participar activamente con sus experiencias y recursos en los programas y proyectos que realicen los organismos públicos y privados con miras al desarrollo integral de la región.”

Artículo 7mo. “La Universidad Nacional Experimental de Guayana, tiene personalidad jurídica y patrimonio propio, distinto e independiente del fisco nacional. Este patrimonio estará integrado por los aportes del estado, los aranceles universitarios, las donaciones que reciba, los ingresos propios por actividades rentables y los bienes que le pertenezcan o puedan adquirir por cualquier título.”

Artículo 8vo. “La Universidad Nacional Experimental de Guayana, dispondrá de:

- a) Autonomía organizativa, en virtud de la cual podrá dictar sus propias normas internas.
- b) Autonomía académica para planificar, organizar y realizar los programas de investigación, docencia y extensión que fueren necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.
- c) ...
- d) ...”

Artículo 9no. “La Universidad deberá propiciar la solidificación de las fuentes de ingresos y de financiamiento propio, para lo cual constituirá los entes que de conformidad con las leyes y este reglamento permitan alcanzar tales objetivos.”



Por otra parte, el CAPITULO IV, referido al SISTEMA INSTITUCIONAL Y ESTRUCTURA ACADEMICA, FUNCIONAL Y OPERATIVA, indica lo siguiente:

Artículo 27mo. “La Universidad Nacional Experimental de Guayana, en razón de su filosofía y gestión por proyectos, tendrá una organización estructural y funcional enmarcada dentro de una concepción sistémica y matricial. ...”

El decreto ley presente es solo el comienzo de una estructura legal que reglamenta la diversidad de funciones, procesos y actividades que día a día se llevan a cabo para el normal desenvolvimiento de los quehaceres en la universidad.

Existen dentro de la estructura de la Uneg una serie de reglamentos que establecen un marco legal para las actividades que se llevan a cabo dentro de las unidades administrativas, estos reglamentos mencionados a continuación son los que se vincularían en una primera aproximación con la unidad de proyecto a ser creada:

a. Reglamento de la Oficina de Planificación y Evaluación Institucional

Donde en su artículo 1ro. cita que: “...es un organismo asesor, de carácter técnico e interdisciplinario, dedicado a la elaboración de estudios y proyectos en los campos de la planificación académica, física, administrativa y de otros cualesquiera la universidad para alcanzar sus objetivos...” (p.1).

b. Reglamento para regular la intervención del personal de varias gerencias en la realización de proyectos.

Reglamento creado tomando en consideración la estructura matricial que posee la institución y que regula la manera como el personal de otras gerencias académicas van a ser comisionados para la participación en los proyectos institucionales.

c. Normas para regular la administración de los fondos de recursos económicos para las gerencias académicas, investigación y extensión



Este reglamento es tomado en consideración, debido a que la unidad que se pretende crear tiene entre sus objetivos la autogestión a través de la generación de su propio dinero producto de las actividades de extensión (asesorías, charlas, curso, entre otros).

En el artículo 1ro. de esta normativa se establece que el “Objetivo de los fondos es la captación de recursos económicos para la complementación del financiamiento de las actividades propias de los proyectos... “ (p.1).

- d. Reglamentos de obvenciones asignadas y causadas por la producción de ingresos propios

En este marco legal se especifican las reglas que deben acatar las unidades administrativas que producto de sus actividades generen ingresos propios y por ende pagos eventuales, adicionales al salario normal del personal de la universidad como remuneración correspondiente al costo por servicios profesionales.



## Capítulo III

### Marco Metodológico

En el marco metodológico se establece la manera como se llevará a cabo el desarrollo del trabajo, se indica la modalidad y tipo en que se realizará la investigación, las fases que se seguirán para cubrir la misma, se identifica la unidad de análisis que conformará la población y la muestra en estudio. Además se describen las técnicas e instrumentos de recolección de datos y la forma como se medirá la validación y la confiabilidad de los mismos. Dentro de este marco, se especifican las técnicas que se usarán para el análisis de la data recopilada, se definen y operacionalizan las variables a estudiar y se argumenta lo que se espera del estudio.

#### III.1.- Modalidad de la investigación

El trabajo de investigación será concebido dentro de la modalidad de “Proyecto Factible”, ya que refiere la propuesta de creación de una unidad organizativa en la Universidad Nacional Experimental de Guayana, para lograr satisfacer necesidades tanto de la institución como de las pequeñas y medianas empresas e inversionistas independientes. La misma será apoyada por investigación de campo, presente al momento de realizar los diagnósticos referidos en los objetivos específicos y por investigación documental presente al momento de evidenciar la información contenida en todo el material impreso que se recoge al momento de realizar visitas al grupo en estudio y al momento de buscar información en documentos escritos sobre Oficinas de Proyectos.



### **III.2.- Diseño de la investigación**

En este tópico se comenzará por indicar que durante el estudio se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, lo que nos ubica en un tipo de diseño de investigación no experimental, ya que no se pretende manipular ninguna de las variables involucradas en el estudio a través de la creación de situaciones que alteren su funcionamiento. A su vez dentro de este tipo de diseño de investigación no experimental se encuentra una sub clasificación (transeccional y longitudinal), para los efectos, este estudio se ubica dentro del tipo de diseño en una investigación no experimental transeccional. Cabe considerar por otra parte, que los tipos de investigación transeccionales presentan una categorización: exploratorios, descriptivos, correlacionales causales. Por consiguiente el que se adapta al estudio que se quiere realizar es el exploratorio ya que el propósito de estos diseños es comenzar a conocer una comunidad, un contexto, un evento, entre otros.

### **III.3.- Fases de la Investigación**

Atendiendo a los objetivos específicos, se describen dos fases que van a permitir luego de su ejecución el logro de los mismos, contribuyendo esto a la obtención del objetivo general; Estas fases se mencionan a continuación por orden de ejecución: 1ra. fase denominada “Estudio Universitario” y 2da. fase llamada “Estudio de Unidades de Proyectos”

### **III.4 Unidad de Análisis**

Tomado como referencia lo conceptualizado sobre unidad de análisis de los autores Hernández, R., Fernández C. y Baptista P. (2003), se puede decir, que la unidad de análisis para este estudio esta formada por las unidades administrativas encargadas de gestionar y desarrollar proyectos de las cuales se obtendrá información referente a su estructura organizacional, funcional y operativa.



### III.5.- Cronograma de Actividades

**Tabla Nº 3 Cronograma de Actividades**

Item	Horizonte temporal en Semanas													
	...	...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>1ra. Etapa. Definición de la Idea</b>														
Elaboración de la Propuesta														
Aprobación de la Propuesta														
<b>2da. Etapa Ejecución de la idea</b>														
<b>Fase I: Diagnóstico Universitario</b>														
Conocer información de la organización														
Analizar la información														
Determinar la población de unidades administrativas														
Determinar la muestra														
Realizar instrumentos de recolección de datos														
Revisión y ajuste de los instrumentos de recolección de datos														
Solicitar entrevistas a las unidades pertenecientes a la muestra														
Aplicar instrumentos de recolección de datos														
Analizar la data recogida														
Codificar y tabular la data recogida														
Determinar resultados														
Emitir respuesta														
<b>Fase II: Estudios de Unidades de Proyecto</b>														
Revisar documentación escrita y electrónica														
Compile información de unidades de proyectos														
Codificar datos en un primer plano														
Codificar datos en segundo plano														
Interpretar los datos codificados														
Realizar una aproximación teórica metodológica														
<b>3ra. Etapa Materialización de la idea</b>														
Elaboración y entrega del informe final.														

Diseño: Elaboración propia

### III.6.- Población y Muestra de la Investigación

**Población :** Se estima que para la investigación que se está llevando, la población objeto de estudio va a estar formada por el grupo de unidades administrativas de la Universidad Nacional Experimental de Guayana ubicadas en Ciudad Guayana, involucradas en la formulación y gestión de proyectos.



**Muestra:** El tipo de muestra a utilizar entra en la clasificación de Muestra dirigida (no probabilística) de los sujetos-tipo, clasificación descrita por Hernández R., Fernández C. y Baptista P (2003).

Para su cálculo se utiliza un sistema en línea para el cálculo de un tamaño de muestra, publicado en Internet por una prestigiosa empresa mexicana de consultoría, especializada en estudios de mercado y de opinión pública ([HTTP://WWW.CONSULTA.COM.MX/HOME.HTML](http://www.consulta.com.mx/home.html)).

A la aplicación se le introdujeron los siguientes datos:

- ✓ Error Máximo Aceptado por el estimador: 5%
- ✓ Confianza : 50%
- ✓ Tamaño de la Población: 20.
- ✓ Tasa de respuestas: 100%

Indicando que el tamaño de la muestra a utilizar es de 14 unidades administrativas. (ver Anexo 1, pantallas de captura del sistema)

En el cuadro siguiente muestra de forma organizada la muestra a utilizar:

**TABLA N° 4 Niveles de Informantes**

Niveles de Informantes	Carateristicas por Nivel	Población	Distribución Muestral		
			%	previsto real	Total Real por Nivel
Unidades Administrativas Uneg	Departamentos encargados de gestionar proyectos de cualquier indole dentro de la universidad	20	70	14	14
totales		20		14	14

Fuente: Elaboración propia con base a Valera I. Freddy (1990:44).



### III.7.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

Tabla Nº 5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

	FUENTES PRIMARIAS	FUENTES SECUNDARIAS
<b>TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>	La Observación: No estructurada No participante Entrevista estructurada	Arqueo bibliográfico
<b>INSTRUMENTO UTILIZADO PARA LOCALIZAR LA INFORMACIÓN</b>	Cuestionario. Grabador. Cuaderno de notas.	Libros, textos, tesis, documentos, censos, manuales, folletos

Fuente: Elaboración propia con base en Pérez A. (2004: 38).

### III.8.- Validez y Confiabilidad

La creación y validación del instrumento de recolección de datos, estará a cargo del autor de la investigación; a su vez para medir la confiabilidad se hará una prueba piloto que se aplicará a una porción de la población distinta a la muestra, con las siguientes características: pequeña( tres unidades administrativas), los elementos sometidos al instrumento presentan similitud con la muestra original, no se involucrarán más en el estudio luego de haberles aplicado los instrumentos, permitiendo la depuración y mejoras en el instrumento de recolección de datos.

### III.9.- Técnica para análisis de datos

A continuación se presenta una tabla que resume las técnicas de análisis utilizadas dependiendo de la técnica de levantamiento de información y tipo del dato recogido.



**Tabla N° 6 Relación entre tipos de datos, Técnicas de levantamiento y análisis de la información**

Técnica de levantamiento de Información	Tipo de Dato	Técnica de análisis de Información
Entrevista Estructurada	Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Distribución de Frecuencias.</li><li>• Gráficas de Polígono de Frecuencias</li></ul>
Observación Entrevista Arqueo Bibliográfico	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisar Material</li><li>• Codificar datos en Primer Plano.</li><li>• Codificar datos en Segundo Plano.</li><li>• Interpretar los datos</li></ul>

Autor: Elaboración propia.

### **III.10.- Resultados Esperados**

Para hablar de los resultados o de las consecuencias que traerá la propuesta si se desea implementar, bastaría con responder las siguientes interrogantes: ¿Qué se espera tenga la Organización?, ¿En que podría mejorar la organización si aceptan la propuesta?, ¿Qué beneficios traerá la implementación de la propuesta?

Para dar respuesta a esas interrogantes, se comienza por indicar lo que se espera tenga la organización:

- ✓ Se espera que la Universidad Nacional Experimental de Guayana cuente con una unidad administrativa cuya función medular sea la formulación, desarrollo y gestión de proyectos tanto a nivel institucional como a nivel externo (sector empresarial y comunidad).



- ✓ La estandarización institucional altamente documentada de la manera de definir, formular, evaluar, desarrollar y gestionar proyectos.
- ✓ Recurso humano altamente capacitado para dar respuesta a las solicitudes de formulación de proyectos internos de cualquier índole (académicos, investigación, extensión, subvención, entre otros).
- ✓ Una cultura para gerenciar proyectos, que invada cada una de las unidades que integran la organización y que conlleve a una cultura de excelencia.

Dentro de este orden de ideas, si la institución aprueba la propuesta esta podría mejorarla en aspectos tales como.

- ✓ La manera de hacer las cosas, en lo referente a la formulación de proyectos institucionales de cualquier índole.
- ✓ La rapidez con que se definirían, formularían y evaluarían proyectos.
- ✓ La Obtención más rápida de subvenciones para investigación, estudios, proyectos de extensión y difusión, entre otros.
- ✓ La capacidad de responder rápida y efectivamente en el ámbito de gerencia de proyectos a las PyMes e inversionista.
- ✓ Aumento de la proyección que tiene la universidad en la comunidad Guayacitana y nacional.
- ✓ Aumento de su productividad académica en el área de investigación.



- ✓ Incentivar al personal a solicitar apoyo para proyectos de investigación o estudio de postgrados.

Visto de esta forma, la implementación de la propuesta traerá consigo:

- ✓ El establecimiento de una nueva estrategia que vincula al sector productivo, la sociedad y la academia.
- ✓ La creación de un nuevo modelo de autogestión universitaria.
- ✓ Se diseñarían e implementarían regímenes de incentivo que provoquen una interacción, articulación y cooperación entre el sector empresarial y el académico.
- ✓ Mayor compromiso con el aumento de la productividad de la región y del país por parte de la universidad.
- ✓ Los sectores empresariales lograrían incrementar su productividad y competitividad.
- ✓ Aprovechamiento de los fondos de financiamiento tanto gubernamentales como privados.



## Capítulo IV

### Análisis de la Información

El análisis de la información recopilada a través de la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos, da respuesta a las interrogantes planteadas en la primera fase del estudio, cuando se describe el problema de investigación, así como también, muestra el desarrollo de los objetivos específicos.

Para comenzar se procedió a realizar un análisis de la información obtenida posterior al arqueo bibliográfico, para crear un compendio teórico sobre las Oficinas de Gerencia de Proyectos.

Luego, se realizó un análisis de la estructura orgánica de la institución (organigrama) con el fin de identificar la agrupación funcional de las unidades, la línea de autoridad, la supervisión general y de funcionarios, el agrupamiento lógico de las unidades y la asignación de funciones.

Posterior se elaboró un cuestionario estructurado (ver anexo 2) que se aplicó a las unidades administrativas pertenecientes a la muestra, caracterizadas por tener mayor pertinencia en la formulación y gestión de proyectos en la universidad. El instrumento está dividido en dos fases, la primera evalúa la manera como se estructuran las unidades administrativas en la UNEG, la segunda mide la cultura de gerencia de proyectos que tienen estas unidades al momento de decidir llevar a cabo una idea.



#### **IV.1.- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN TEÓRICA SOBRE OFICINAS DE GERENCIA DE PROYECTOS**

A continuación se muestra el análisis de la información teórica relevante sobre las OGP:

##### **UNIDAD DE GESTIÓN DE PROYECTOS: ( Oficina: de Gestión de Programas (OGP), del proyecto)**

El PMBOK (2004) lo define como: “Cuerpo o entidad de la organización que tiene varias responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción”(p.373).

##### **RESEÑA HISTÓRICA**

El concepto de OGP tiene más de medio siglo, la Oficina de Proyectos (OP) tuvo sus comienzos a fines de la segunda guerra mundial a través de las instituciones militares de los Estados Unidos. Durante las décadas de los setenta y ochenta empresas de construcción incorporaron el nuevo concepto de una manera muy activa, pero casi siempre creando la oficina para proyectos grandes pero aislados. Algunas pocas empresas adoptaron las OP para estandarizar y fijar procedimientos y procesos similares en sus proyectos. Posteriormente, al comienzo de los noventa, muchas empresas relacionadas con tecnologías de información (TI) y otras industrias, comenzaron a reestructurar progresivamente sus organizaciones de proyectos incorporando la OGP (Oficina de Gerencia de Proyectos) al principio como una entidad “táctica”, o sea capaz de crear normas, procesos y seleccionar herramientas aplicables por igual a todos sus proyectos. Alsina Jorge (2004) refiere que a finales de la década del noventa y a comienzo del siglo XXI, el concepto de seleccionar los proyectos acordes a los objetivos estratégicos de la organización, creando y gestionando el portafolio de proyectos de la empresa, empezó a introducir en el entorno de proyectos, el concepto de NGPMO (Next Generation Project Management Office) u Oficina de Gerencia de Proyectos de la Siguiete Generación. Esta nueva idea incluye una nueva visión para



realizar proyectos pensando en el concepto de negocios, más que en el de procesos concentrándose en problemas estratégicos y de comportamiento organizacional y de recursos humanos, más que en procedimientos y procesos tácticos.

### **POR QUÉ UNA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS**

Cuando las empresas comienzan a tener problemas realizando proyectos, se impone la necesidad de reestructurar su organización. Al respecto Jorge Alsina (2004), en su artículo “Por que tantas empresas están adoptando el concepto de PMO”, realiza la siguiente pregunta. “Cuales son algunos de los síntomas para requerir la instalación de una Oficina de Gerencia de Proyectos” (p.1), para dar respuesta a esta interrogante se puede indicar que los síntomas típicos son:

- ✓ Se arrancan muchos proyectos y se finalizan pocos.
- ✓ Profesionales desmotivados y faltos de liderazgo.
- ✓ Se hace sumamente difícil controlar proyectos.
- ✓ Rendimiento promedio de los proyectos deficientes y con tendencia a la baja.
- ✓ Problemas constantes que agobian al equipo de proyectos, convirtiéndose en apaga fuegos.
- ✓ No hay suficiente tiempo para resolver todos los problemas que surgen.
- ✓ Muchos problemas se convierten en críticos, muchos de ellos irrecuperables.
- ✓ Siempre parecen estar fallos de recursos, tiempo y presupuesto.
- ✓ Siempre hay la interrogante ¿Cuál es el proyecto que debemos iniciar primero?, ¿Podríamos terminar nuestros proyectos más tempranos reduciendo nuestro periodo de tiempo al mercado, y convirtiendo nuestros productos en verdaderas ventajas competitivas?.
- ✓ Los proyectos no están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.



### **Que es una Unidad de Gestión de Proyectos:**

Es la encargada de ejecutar la dirección de proyectos dentro de la organización donde se encuentra. (ob. cit.) la define como: “Una Oficina de Gestión de proyectos (PMO) es una unidad de la organización para centralizar y coordinar los proyectos a su cargo.” (p.17).

Por otra parte, Palacios, L. (2003) las define como la unidad que permite “fomentar el conocimiento y las mejores prácticas para gerenciar proyectos a través de toda la organización.” (p.99).

### **CARACTERÍSTICAS DE UNA UNIDAD DE GERENCIA DE PROYECTOS:**

- a) Compartir y Coordinar los recursos entre los proyectos administrados.
- b) Identifica y desarrolla metodologías, normas y mejores prácticas para la gestión de proyectos.
- c) Sirve de centro de información y administración de documentación compartida de proyectos (políticas, procedimientos y plantillas de proyectos).
- d) Dirección centralizada de todos los proyectos administrados.
- e) Gestiona el manejo de los riesgos de los proyectos manejados.
- f) Centraliza la operación y gestión de herramientas del proyecto (Ej.: Software para la administración de proyectos).
- g) Coordina la gestión de comunicaciones entre proyectos.
- h) Sirve de centro de guía y de asesoramiento para los gerentes de proyectos.
- i) Supervisa todos los cronogramas y presupuestos asignados a los proyectos.
- j) El PMBOK (2004), indica además que se encarga de la “Coordinación de estándares generales de calidad del proyecto entre el director del proyecto y cualquier organización de evaluación de calidad del personal o de estándares interna o externa” (p.18)



## **Ventajas de una OGP**

Una OGP puede aportar muchas ventajas a los proyectos de la empresa y en definitiva a toda la organización, entre las cuales se pueden mencionar:

- ✓ Uso efectivo de recursos, que permite usar escasos y valiosos recursos en más cantidad de proyectos.
- ✓ Prácticas de gerencia de proyectos estandarizadas. Uso de las mismas metodologías, procesos y herramientas, disminuyendo el tiempo de aprendizaje.
- ✓ Permite establecer un sistema centralizado de seguimiento y control de proyectos, capaces de producir reportes para todos los niveles de la organización que permiten una toma de decisión rápida y efectiva.
- ✓ Permite comunicaciones centralizadas.
- ✓ El conocimiento en gerencia de proyectos esta ubicado en una sola entidad y se distribuye adecuadamente a los proyectos que lo requieren. La apropiada recolección y procesamiento de lecciones aprendidas alimenta este sistema de conocimiento.
- ✓ Facilita una gerencia eficaz del portafolio de proyectos.
- ✓ incrementa la cantidad de proyectos exitosos.
- ✓ Acorta el tiempo al mercado de nuevos productos desarrollados.
- ✓ Reduce costos en la estructura de proyectos, incrementando los beneficios de la organización.
- ✓ Las OGP son un ingrediente primordial para alcanzar la madurez en Gerencia de Proyectos.

## **Funciones de una Unidad de Gestión de Proyectos:**

- a) Supervisar la dirección de proyectos, programas o una combinación de ambos.



- b) Coordinar y dirigir proyectos relacionados, ya que la única relación entre los proyectos respaldados o administrados se debe a que son dirigidos al mismo tiempo.
- c) Enfatizar la planificación coordinada, la priorización y la ejecución de proyectos y sub proyectos vinculados, con los objetivos generales del negocio, de la organización matriz o del cliente.
- d) Respalda la dirección de proyectos bajo la forma de formación, software, políticas estandarizadas y procedimientos.
- e) Puede estar encargada de la toma de decisiones importantes en la iniciación de cada proyecto.
- f) Encargada de realizar recomendaciones a otras unidades sobre proyectos que deseen llevar a cabo, así como también, concluir proyectos que no sean congruentes con los objetivos del negocio.
- g) Participar en la selección, dirección y reubicación del personal compartido y dedicado de los proyectos.

En resumen Ivete Rodríguez, Roberto Sbragia y Fabio González (2002) en su artículo titulado: PROJECT MANAGEMENT OFFICE: THEORY AND PRAXIS, especifican que una Oficina de Gerencia de Proyectos (OGP) debe:

“a) prestar servicios internos en gerencia de proyectos (entrenamiento, y desarrollo de profesionales, consultoría interna, acompañamiento de proyectos críticos, etc.); b) desarrollo / implementación de métodos, procesos y medidas de evaluación (es el guardián de la metodología de gerencia de proyectos); c) análisis de mejores prácticas (documentación de los éxitos y fracasos, investigación externa sobre las mejores prácticas) y, d) ser depositario de la memoria técnica de los proyectos para que modelos y estimaciones puedan ser usadas por gerentes de proyectos. Además de estas funciones básicas, hay una tendencia de que la OGP



debe establecer un puente entre la alta administración y los gerentes de proyectos, de tal forma de alinearlos con las estrategias de negocios.”(p.6)

## **TIPOS DE OGP**

Las OGP presentan una clasificación que va a estar basada en el tipo de responsabilidad que le sean conferidas, es por ello que se encuentran las OGP de control de proyectos, las OGP autoritativas y la OGP consultivas, cada una de las cuales presenta las siguientes características:

- ✓ OGP de Control de Proyectos: Alsina J. (2004) las describe como “ las utilizadas como medio de estandarización. Creando procedimientos, procesos y herramientas para su uso común en todos los proyectos” (p.2); a su vez son creadas para establecer un sistema de control de proyectos que informe a la alta gerencia de cómo van los proyectos.
- ✓ OGP Autoritativas: (Ob.cit.) las define como aquellas que: “fijan políticas y dan instrucciones para la planificación y ejecución de proyectos y muchas veces son usadas para vigilar y llamar la atención al personal” (p.2).
- ✓ OGP Consultivas: Cuando se maneja esta figura las OGP son usadas por proyectos independientes como una empresa de consultoría y el personal adscrito a ella se convierten en consultores internos, expertos en gerencia de proyectos para apoyar a los proyectos; convirtiéndose en un suministro adicional de recursos enviando a los consultores como personal temporal de un proyecto determinado.

Otros tipos de OGP pueden existir, todo depende del patrón que haya impuesto la organización de la cual forman parte.



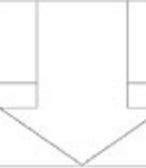
### **MODELOS DE UNA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS (OGP):**

El grupo consultor PMOStep Project Management Office en su site oficial (2005), indica que dependiendo de la etapa de evolución de la disciplina en la empresa, del tipo de estructura organizacional (matricial, funcional, balanceada, pesada o autónoma), entre otros factores. Hay desde OGP's que tienen la función única de informar el desempeño de los proyectos hasta aquellos que participan de la definición de las estrategias empresariales y son responsables por el cuerpo de profesionales del área. La OGP puede tener un foco apenas en procesos internos (planeamiento, gerencia de personas, ejecución, control de cambios, entre otros), pero también puede responsabilizarse por interfases externas (satisfacción del cliente, comunicación con los stakeholders, entre otros).

Hay también diferentes nombres, tales como Oficina de Proyectos, Oficina de Soporte a Proyectos, Centros de Excelencia, etc., pero lo que las distingue son los diferentes grados de autoridad y responsabilidad. Casey & Perck (2001), citados por Ivete RODRÍGUEZ y otros (2002) parten del supuesto de que “no existe un único tipo de OGP que atienda a todas las necesidades y que se deba evitar un modelo o patrón que puede acabar operando como cualquier otro departamento funcional”. Diferentes tipos de OGP's resuelven diferentes problemas. Para escoger el modelo adecuado se debe tomar en cuenta el nivel de madurez de la gerencia de proyectos en la organización. El autor describe tres tipos de OGP's, que pueden ser apreciados en la figura 5, y los problemas que cada una de ellas puede solucionar.



**Figura N° 5**  
**Modelos de Oficinas de Gerencia de Proyectos**

Foco para la oGP	Foco para la organización	Proyectos multifuncionales	Proyectos grandes y funcionales	Proyectos medios y funcionales
Informes de Acompañamiento de Indicadores	Estación Meteorológica			
Control de Proyectos y gestión de Conocimiento en GP	Torre de Control			
Gerencia y aplicación de recursos	Pool de Recursos			

Diseño: Ivete RODRÍGUEZ y otros (2002); Adaptado de Casey & Peck (2001)

Cuando el problema de la empresa es la confusión causada por diferentes tipos de informes elaborados por diferentes gerentes de proyectos, con jergas variadas, la solución sería la **Estación Meteorológica**. Este tipo de OGP apenas informa la evolución de los proyectos, pero no intenta influenciarlos. Así como una estación meteorológica, la OGP informa a los pilotos sobre las condiciones del tiempo, sobre la dirección que los pilotos están tomando, pero no conduce el mismo el avión, tampoco influencia el vuelo. Su misión es informar. La estación meteorológica no está autorizada a decir a los gerentes de proyectos y a sus clientes cómo y qué hacer. Responde a preguntas tales como: ¿cómo está nuestro proyecto? ¿Cuánto ya gastamos de nuestro presupuesto hasta aquí? ¿Cuáles son nuestros riesgos? Este tipo de OGP también puede ser responsable por mantener una base de datos con documentos históricos de proyectos y lecciones aprendidas.

Por otro lado, cuando la organización tiene problemas de entrenamiento de personal (el entrenamiento puede existir, pero no se traduce en aplicación), metodologías caras y poco utilizadas; altos ejecutivos con poca comprensión o visión equivocada sobre gerencia de proyectos; lecciones aprendidas no utilizadas en nuevos proyectos; uso y cambio constantes de cualquier método y herramientas, la **Torre de Control** parece ser la solución más adecuada. En este caso, el gerente de la OGP da la dirección a los gerentes de proyectos.



Cada gerente maneja su avión y tiene responsabilidad por el vuelo, pero debe seguir las instrucciones de la torre de control, particularmente durante el despegue y el aterrizaje. Así, los pilotos prestan mucha atención a la torre de control, pues el avión puede caer si las reglas no son seguidas. La Torre de Control establece la metodología de gerencia de proyectos, incluyendo gerencia de riesgo, definición de roles y responsabilidades, comunicación, gestión de objetivos, lecciones aprendidas y herramientas. También es responsable por la consultoría interna, en el sentido de garantizar que la metodología será seguida, y por la constante mejora en los procesos.

Organizaciones cuyo negocio es hacer proyectos necesitan estar permanentemente atentas a la capacitación de su personal en gerencia de proyectos. En general, la persona que contrata y trata con los gerentes de proyectos sabe muy poco sobre la función. Por otro lado, es fundamental para la empresa que ellos sean bien seleccionados, bien entrenados y que permanezcan en la empresa. La solución, en este caso, es el **Pool de Recursos**. La participación del gerente de una OGP es bastante fuerte. Él indica a los gerentes de proyectos cuándo entrar a la acción y cuándo salir. Igual que en el aire, todos los pilotos deben estar en estrecha consonancia y volando en la misma dirección. Algunos pilotos pueden ser verdaderos ases, otros no tanto, pero el gerente de la OGP es evaluado por el desempeño del pool. Un Pool de Recursos puede ofrecer un conjunto de gerentes de proyectos con habilidades necesarias para administrar los diferentes tipos de proyectos para los cuales fueron designados, así como una supervisión para garantizar que estas habilidades serán efectivamente aplicadas. Este no es un tipo de estructura que basta implementar y de manera independiente se dirigirá. Al contrario, requiere algunos cuidados. El gerente del pool debe ser el responsable por designar los gerentes a los respectivos proyectos y el pool es la única fuente disponible en la empresa. Los ejecutivos no pueden contratar gerentes de proyectos que no sean del pool o, por lo menos, sin consultar al gerente. El gerente del pool es la autoridad máxima en lo que respecta a sus funcionarios.



## Como Construir una OGP

Tomando en consideración cualquier síntoma que este presentando la empresa tales como: Retraso en sus proyectos, el personal asignado trabaja cada vez más y más duro y los proyectos poco avanzan, se conocen las causas por las que ocurren las demoras, las unidades administrativas tienen diferentes formas de discutir el progreso, la manera de comunicarse se hace cada vez más confusa. Estas y otras causas hacen pensar a los ejecutivos que se necesita un método estructurado para la gerencia de sus proyectos y es cuando surge la idea de crear una Oficina de Gerencia de Proyectos, con prácticas de gerencia de proyectos consistentes; esta decisión presenta varios problemas a enfrentar; por un lado hay que trabajar con recursos limitados y en corto tiempo, necesitando además mejorar inmediatamente; por otro lado, la presión de la competencia es fuerte y se desea enfocar en el desarrollo de productos y no en otro proceso de cambio.

Lo anterior hace que los ejecutivos se formulen la siguiente pregunta: ¿Cómo se puede implementar una Oficina de Gerencia de Proyectos y mejorar a la vez las prácticas de gerencia de proyectos y al mismo tiempo continuar con el desarrollo de productos y con las operaciones del negocio?

Para dar respuesta a esa interrogante Los PMP Bridges D. y Crawford K. (2000) en su artículo titulado “How to Start up and Roll Out a Project Office” indican que:

“Se debe hacer un esfuerzo conciente y un plan deliberado enfocado de inmediato al valor y necesidades del negocio. La clave es mantener una implementación sencilla, enfocada en el valor, y estructurada con un plan. Para arrancar la implementación de la oficina de proyectos, se comienza con un enfoque táctico, considerando asuntos, necesidades del negocio, y las necesidades mínimas” (p.1)

Aunque el enfocarse es comenzar en corto tiempo, soluciones a largo plazo deben ser consideradas y pasos preliminares para comprometer el comienzo de trabajos de campos que vayan dirigidos al mercado de la organización deben ser establecidos.



Para la implementación de una OGP, (ob.cit.) proponen una aproximación basada en cuatro fases, los cuales son: “Fase I- Establecer la Fundación, Fase II- Comenzar con iniciativas a corto plazo, Fase III- Registrar soluciones a largo plazo, Fase IV- Apoyar y Mejorar.” (p.1).

**Fase I: Establecer la Fundación:** (Ob.cit.) “En esta fase se define la oficina de gerencia de proyectos, determinándose sus asuntos inmediatos y sus objetivos a largo plazo a través, de una valoración de sus capacidades actuales, de las metas a alcanzar y de los objetivos a lograr.” (p. 2). Esto se puede lograr basándose en comparaciones con modelos de gerencia de proyectos maduros que permitan identificar las bases de gerencia de proyectos dentro de la organización, ayudando y planificando tareas y actividades futuras.

(Ob.Cit.) a su vez indica que esta fase se caracteriza por:

- ✓ Una serie de conocimientos son requeridos de los usuarios claves y de los sujetos expertos en la materia para entender las capacidades o aptitudes actuales, retos y las metas. Basándose en las discusiones, un reporte de valoración es desarrollado capturando el estado actual y la visión futura a lo largo del tiempo, con un plan de mejoras recomendando iniciativas a corto plazo y soluciones a largo plazo según sea el caso.
- ✓ Luego de desarrollar el plan de mejoras de alta prioridad, se debe determinar las funciones y el personal de la OGP, identificando los stakeholders (incluyendo los gerentes claves, los programas mentores y los proyectos pilotos) y preparando una estrategia comunicacional.
- ✓ Esta fase finaliza con la oficina de proyecto, procediendo a fundarla y con las necesidades inmediatas de personal aprobadas.



**Fase II: Comenzar con iniciativas a Corto Plazo:** (Ob.Cit.) “En esta fase se comienza con la Oficina de Proyecto, Ubicando las iniciativas a corto plazo, e iniciando la mentoría de proyectos.” (p.2). La OGP comienza incluyendo personal para las necesidades de más corto plazo, iniciando actividades de comunicación, haciendo que la organización conozca de la OGP y de sus responsabilidades.

Se observa que dos esfuerzos son realizados de inmediatos para demostrar el valor de la OGP en la organización: Iniciativas a corto plazo y la mentoría de proyectos.

Las Iniciativas a corto plazo son soluciones a asuntos inmediatos, tomando con cuidado las solicitudes emergentes de los stakeholders claves. Estas actividades pueden ser implementadas rápidamente, mientras al mismo tiempo se toman en consideración los asuntos de alta prioridad de la organización. Ejemplos de estas actividades son:

- ✓ Un inventario de los proyectos de la organización (Desarrollo de nuevos productos, Tecnología de la información, mejoras en el negocio, entre otras).
- ✓ Despliegue de una metodología de gerencia de proyectos.
- ✓ Reportes, resúmenes y métricas.
- ✓ Revisión de proyectos.
- ✓ Lanzamiento del paquete de entrenamiento.
- ✓ Apoyo para los nuevos proyectos y para los proyectos que se necesitan.
- ✓ Talleres sobre planificación y control de proyectos.
- ✓ Identificación y despliegue de uno o más proyectos pilotos.
- ✓ Plantillas.

En conjunción con las iniciativas a corto plazo, el segundo esfuerzo es la mentoría de proyectos. La cual es una de las actividades que proveen valor inmediato a la gerencia de proyectos, para proyectos que se encuentran en fase inicial o con necesidades de ser apoyados, todo esto sin la necesidad de tener que esperar por la implementación de programas de entrenamiento formal.



La fase II finaliza cuando las actividades a corto plazo están ubicadas y el equipo está listo para exclusivamente enfocarse en las soluciones a largo plazo.

**Fase III: Registrándose con las soluciones a largo plazo:** Esta fase está centrada en mejorar y modernizar los procesos, desarrollar personal y ubicar una estructura de apoyo permanente necesaria para el éxito de la gerencia de proyectos.

En esta fase además de desarrollar soluciones a largo plazo, se continúa el esfuerzo de mentoría de proyectos, pruebas piloto de conductas y gradualmente registrar el completo funcionamiento de la Oficina de Gerencia de Proyectos. Ejemplos de factores de éxitos críticos en esta fase incluyen:

- ✓ Desarrollo continuo y adaptado de procesos y metodologías.
- ✓ Desarrollo de un plan de estudios para el entrenamiento.
- ✓ Desarrollo detallado de reportes y métricas.
- ✓ Gerencia de los Recursos.
- ✓ Despliegue y desarrollo de herramientas.
- ✓ Progresión y certificación de la carrera de gerente de proyectos.
- ✓ Gerencia del portafolio de proyectos.
- ✓ Cambio organizacional y transición de planes.

Todas estas actividades toman tiempo en desarrollarse y deberían desplegarse incrementalmente, comenzando con pruebas piloto sobre un proyecto seleccionado. El plan de valoración y de mejoras realizado durante la fase I, provee las metas y objetivos generales a largo plazo de la OGP y en esta penúltima fase se desarrollan pruebas piloto, registros de métodos, estándares, entrenamientos, actividades de apoyo para alcanzar las metas generales.

**Fase IV: Apoyos y Mejoras:** En esta fase la OGP está operando y apoyando la organización; conduciendo actividades diarias, refinando actividades de gerencia de



proyectos y expandiendo el involucramiento de la OGP donde sea apropiada. Los entrenamientos y las otras iniciativas continúan bajo la dirección de la OGP, mientras que los usuarios claves proveen retroalimentación sobre los esfuerzos de la OGP con la cual se refinan las actividades continuamente.

Dentro de este orden de ideas, Bridges D. y Crawford K. (2000) proponen una serie de actividades claves que se deben realizar para implementar una OGP, entre las cuales citan: “ a) Mantener la sencillez; b) Enfocarse en Valor; c) Realizar un plan; d) Asegurar apoyo Ejecutivo; e) Comunicar.” (p.3)

**Mantener la sencillez** esta enfocado en ser realista y realizar el trabajo básico; ya que si el personal no puede explicar por que están haciendo un proyecto particular y no pueden identificar su plan en 60 días, eso sería lo primero en que habría que enfocarse, y evitar preocuparse por procesos sofisticados de estimación. Enfocarse en entender los objetivos del proyecto (el Project charter) y desarrollar el plan básico, emplear la mínima gerencia de proyectos esencial ( tal como plan de gerencia de proyectos, programa del proyecto, métricas del proyecto y reportes del proyecto) y comenzar la oficina ayudando al equipo del proyecto, evitando tratar de optimizar los aspectos de la gerencia de proyectos.

La OGP debe comenzar a operar de forma más sencilla y focalizada, principalmente para mostrar resultados rápidamente. Paulatinamente, sus atribuciones pueden ir sofisticándose, conforme van ganando la confianza del equipo. La cuestión del patrocinio de la alta administración también tiene papel fundamental en la implementación de la OGP.

**Enfocarse en valor** consiste en tratar de determinar los asuntos más apremiantes de la organización y arreglarlos; encontrar que perjudica en la organización y enfocarse en ello, hablar con los stakeholders en todos los niveles de la organización y tratar de mejorar los asuntos claves en cada uno de los niveles; cualquier cosa que se escoja realizar, debe



encadenar los objetivos de la oficina de proyectos con los objetivos de la organización y explicar como la oficina y las prácticas de gerencia de proyectos ayudan a conseguir los objetivos de la empresa.

**Realizar un plan** esta enfocado en ayudar al conjunto de expectativas y facilidades de comunicación. Establecer objetivos incrementales para mostrar progreso y resultados a la organización. Identificar soluciones específicas a corto y largo plazo y explicar como en algunos casos una solución interina creara el escenario para un objetivo a largo plazo ( por ejemplo: un reporte hecho manualmente). Se debe asegurar que el plan contemple suficiente tiempo para conducir pruebas pilotos y entrenamientos individuales antes de implementar en el lugar nuevos procesos y herramientas.

No importa lo que se haga, sin **apoyo ejecutivo** se fallará. Se debe asegurar que se entienda a quién cuidar, quién se verá más afectado y quién toma las decisiones, para ello es recomendable involucrarlos desde el comienzo, descubrir sus necesidades, expectativas y metas. Identificar los asuntos y trabajos asignados a ellos, manteniendo la sencillez, enfocando el valor y planeando. Entender los problemas en los diferentes niveles. Identificar los ejecutivos animadores y animarlos tanto como sea posible.

Como lo indica (ob.cit.) “La mejor idea de ir a ningún lado, es si se mantiene dentro de usted mismo, sorprender a todo el mundo en los últimos minutos y esperar que la nueva idea sea aceptada y practicada; no a todos les gustas”. (p.3). Explicar que se hace y lo más importante por que. Permitir a todos conocer como la oficina de proyecto y las nuevas prácticas de negocios los ayudarán, Empaquetar una historia y distribuirla, decir los mismos mensajes una y otra vez adaptados a los diferentes niveles de la organización. **Comunicar** sus metas y éxitos utilizando diferentes vías tales como: Project board, Status review meeting, Brown bag sessions, e-mails o comunicados.

Las decisiones sobre el modelo y atribuciones de la OGP deben llevar en consideración los



factores críticos de éxito y fracaso. Una OGP, para obtener éxito, debe funcionar como un catalizador, estableciendo lazos internos y transformando las informaciones dispersas en conocimiento organizacional. La oficina debe venir para facilitar y no para complicar las acciones de los gerentes de proyectos. En este sentido, debe ser la guardiana de la metodología, pero no esclava de ella, evitando el papel de simple auditora.

Cabe considerar, por otra parte que así como existen actividades claves para implementar una OGP, también existen actividades que se deben evitar. Al respecto, Bridges D. y Crawford K. (2000) sugieren evitar realizar actividades tales como: “a) Hacer todo de una vez; b) Andar con dilaciones; c) Olvidar los Stakeholder claves; d) Exigir antes de suministrar; e) Trabajar en un espacio vacío” (p.3).

Existen tres factores en la implementación de una oficina de proyectos: gente, procesos y herramientas. Obviamente cambiar los tres al mismo tiempo es una tarea muy complicada, por lo que debe ser evitado si es posible. Cambiar las herramientas pero mantener los procesos al mismo tiempo, o cambiar los procesos pero usar las mismas herramientas. No **hacer todo de una vez**, ya que se puede no estar en capacidad de ofrecer resultados y las personas se pueden sentir confundidas.

Una vez que se ha tomado la decisión de crear una oficina de proyectos o moverla, no vacilar o **andar con dilaciones** apoyando parcialmente la idea. Si esto ocurre se perderá el apoyo y el enfoque logrado y la organización parará de creer en el concepto. Además durante la gran cantidad de tiempo que toma para implementarse se pueden encontrar cambios organizacionales, las prioridades pueden cambiar y el esfuerzo puede perder apoyo y financiamiento.

**No olvidar los stakeholders claves** como se ha mencionado anteriormente, ya que lograr el apoyo y patrocinio ejecutivo es muy importante para el inicio y supervivencia de la OGP, pero los ejecutivos no son los únicos stakeholders principales o clientes de la oficina,



hay otros clientes en los que se incluye los gerentes de proyectos, los equipos de proyectos, gerentes funcionales y de recursos y los gerentes de líneas; así como los ejecutivos, estos stakeholders se deben involucrar desde el comienzo determinando sus expectativas, necesidades y metas, entender los problemas en diferentes niveles, de esa manera atender asuntos realmente importantes y claves.

Una OGP debe ser vista como una oficina que ayuda, una entidad que ofrece servicios para la fácil administración de proyectos y para facilitar las mejores prácticas en el negocio. La oficina por el contrario nunca debería estar en la posición de siempre solicitar información y raramente dar servicios, por lo que se debe evitar el **exigir antes de suministrar** cualquier producto o servicio.

En una implementación de una oficina de proyectos, las aproximaciones del equipo ganan. La oficina intenta servir a múltiples clientes, cada uno con sus propias experiencias e ideas que compartir, incorporar las ideas y conocimientos de otras personas, aprender de la experiencia de otras y no tratar de inventar lo que ya existe evitará que se pierda gran cantidad de material que ya se ha elaborado producto de la experiencia, por lo tanto se debe **evitar trabajar en el vacío**.

El mayor beneficio de la implantación de una OGP es hacer las cosas más fáciles. Administrar proyectos es una tarea compleja y cabe a la OGP, por medio de la automatización de tareas, del uso de modelos, de adecuada utilización de la metodología, crear una atmósfera positiva y respaldar a los gerentes de proyectos. A partir de este ambiente, es posible realizar proyectos con éxito.

## **COMO DEFINIR UNA OGP**

El grupo consultor PMOStep Project Managment Office en su site oficial ( 2005), señalan que “El lugar para crear una OGP es a través de una definición organizacional formal.



Existe una variedad de OGP que pueden ser implementadas; Los procesos de definición organizacional proveen la información que se necesita para crear una OGP útil para la organización.”

Muchas veces las OGP son cargadas con ideas agresivas que deben ejecutar, aun cuando sus clientes y patrocinantes nunca validen los basamentos organizacionales asumidos, lo que puede traer en algunos casos que cuando no se esta de acuerdo con los objetivos que se tratan de alcanzar, no se encuentra apoyo de los altos niveles cuando se encuentre resistencia en la organización.

(Ob.Cit.) indica que “El valor de definir una organización lógica es doble:

1. Se gana claridad y consentimiento en lo que se esta haciendo y porque. Esta definición proveerá el valor que la OGP representa para el negocio y el por que de su existencia.
2. La organización lógica provee un marco que guíe el proceso de tomas de decisiones futuras de la OGP.”

No todo tipo de información son necesitadas por las OGP, cada una tendrá dependiendo de sus principios internos organizacionales, la información particular que se alinea con el fin de su creación. Es útil realizar una revisión desde los niveles más altos a los más bajos, de los tipos de componentes organizativos (Departamentos, secciones, áreas, unidades) utilizados en la organización para tratar que la OGP baya en pro de los lineamientos estratégicos de la organización.

Es de gran ayuda para la definición de la OGP en la mayoría de los casos si existen otros componentes organizativos que tengan como función la coordinación y hasta formulación de proyectos en áreas pequeñas de la empresa, como por ejemplo divisiones, ya que permitiría analizar la manera como se alinean su misión, objetivos y metas con los de la



organización en general, para de esa forma asegurar que la misión, metas y objetivos del componente organizacional a crear se alineé con definiciones similares de las principales entidades de la empresa.

Al definir una OGP se debe tomar en consideración el área de influencia que esta tendrá en la organización ya que de esto, se podrá delinear sus funciones, procesos, actividades y tareas, así como también definir el patrocinante asociado, es decir, por ejemplo: Si el patrocinante esta a la cabeza de las finanzas, probablemente la ejecución de proyectos se llevarán a cabo eficientemente dentro del área financiera, de la misma manera, Si la organización de la OGP esta enfocada al área de Tecnología de Información (TI), se tendrán problemas al tratar de implementar procesos similares dentro de unidades de negocios que no pertenezcan al ramo.

Uno de los riesgos de implementar gerencia de proyectos dentro de una compañía u organización, es que en muchos casos se necesita trabajar en proyectos con gente fuera de su área, por ejemplo si se esta gerenciando proyectos sólo para el área de la TI, se observará y encontrará que clientes en áreas externas a la de TI no están utilizando los mismos procesos; Los mismos no entenderían por que el gerente de proyecto gasta tiempo en crear la definición del proyecto, la importancia de la gerencia del alcance, la gerencia del riesgo, entre otros. Si se tiene suerte los miembros del equipo cliente verán el valor de los procesos de la gerencia de proyectos, sino se tiene suerte, se encontrará con clientes hostiles enfrentados con nuevas maneras de trabajar en proyectos.

Una aproximación usada por muchas organizaciones es focalizar la implementación de la gerencia de proyectos en un área o unidad administrativa, para luego tomar los procesos comunes y llevarlos a otras unidades o departamentos. Por otra parte, hay empresas u organizaciones que toman como ejemplo modelos de gerencia de proyectos utilizados por empresas del mismo ramo y tratan de amoldarse a esos procesos.



Un tópico importante al definir una OGP dentro de una organización, es establecer a quién reporta, la experiencia indica que hay que asignarle sus reportes a las altas gerencias de la organización para asignarle más poder organizacional, ya que si la OGP reporta a los niveles gerenciales bajos, la gente no siempre se comportará de la manera como lo indica la OGP, atentando esto al éxito en la implementación de los procesos de la gerencia de proyecto y a la culminación exitosa de los proyectos formulados.

Los aspectos mencionados anteriormente conllevan a la definición de la OGP, generando una organización lógica de la misma, conocida así, la representación del documento generado con los aspectos de misión, visión, objetivos, metas, líneas de mando, área de influencia, clientes, productos y servicios que tendrá la Oficina de Gerencia de Proyectos.

### **Roles y responsabilidades en una OGP**

El grupo consultor PMOStep en su site oficial (2005) indica que : “El éxito de una Oficina de Gerencia de Proyectos (OGP) esta en confiar en que la gente trabaja en uno o más roles específicos”. Lo cual es muy útil para asegurar que los miembros de la OGP entiendan que es lo que se espera de ellos, permitiendo asegurar que todas las obligaciones y responsabilidades de la OGP sean cubiertas, evitando la posición incomoda de no saber en un momento determinado quién esta cubriendo que áreas; los roles ayudan a asegurar que ninguna de las obligaciones de la OGP sean olvidadas y que múltiples personas no tengan conocimiento de que están realizando el mismo trabajo.

Al respecto Kerzner, H (2001), indica que “ la gerencia de proyectos no es la operación de una sola persona; ésta requiere de un grupo de individuos dedicados a alcanzar las metas específicas. La gerencia de proyectos incluye: Un gerente de proyecto, un asistente del gerente de proyecto, una oficina de proyecto y un equipo de proyecto” (p. 161).

Generalmente el personal de la oficina de proyectos son asignados tiempo completo al



proyecto y a trabajar fuera de la oficina de proyectos, de otro modo los miembros del equipo de proyectos trabajan en unidades funcionales y solo le dedican un pequeño porcentaje de su tiempo al proyecto. Normalmente, el personal de la oficina de proyecto reporta directamente al gerente de proyectos, pero ellos pueden estar bajo su línea funcional solo por control administrativo.

Kerzner, H. (2001), propone que para realizar el proceso de selección de personal para una oficina de proyectos se deben responder las siguientes preguntas:

- ✓ “Cuáles son los requerimientos para que un individuo sea un exitoso gerente de proyecto?.
- ✓ Quién debería ser miembro del equipo de proyecto?.
- ✓ Quién debería ser un miembro de la oficina de proyecto?.
- ✓ Qué problemas pueden ocurrir durante las actividades de reclutamiento?.
- ✓ Qué puede ocurrir aguas abajo por la pérdida de un miembro clave del equipo?”  
(p.162).

Para dar respuesta a la interrogante de ¿quién o quienes deberían ser miembros de la oficina de proyecto? y ¿quién debería formar parte del equipo de proyecto?, se ejecuta un proceso de reclutamiento de personal en la organización, que permite determinar los recursos humanos requeridos, el sitio de procedencia de los mismo y decidir que tipo de estructura organizacional será la mejor.

Este proceso de captación estará basado en aspectos de habilidades y conocimientos que deban poseer las personas involucradas en el proyecto. Es por ello que, Palacios, L. (2003), describe tres tipos de conocimientos que se deben tomar en consideración al momento de iniciar el proceso de selección del personal, tales conocimientos están divididos en tres áreas: gerenciales, humanos y técnicos.



Si bien es cierto que para activar el proceso de reclutamiento de personal para el proyecto hay que responder una serie de interrogantes, así como tomar en consideración los conocimientos y habilidades que estos deben poseer, que sirvan de valor a las actividades a ejecutar, también es cierto que este proceso se debe realizar de forma metódica y sistemática, es por ello que Palacios, L (2003) propone la ejecución de procesos para el manejo efectivo de recursos humanos, entre los que se puede mencionar: Proceso de planificación de la organización, proceso de adquisición de personal, proceso de desarrollar el equipo, proceso de revisión del desempeño.

Seleccionar el personal de la oficina de proyectos y los miembros de equipos a menudo puede consumir tiempo. La oficina de proyectos esta formada por personal que esta asignado como miembro a tiempo completo del proyecto. En la escogencia del personal de la oficina de proyecto, el gerente de proyecto primero debe evaluar todos los candidatos potenciales, este proceso de evaluación debe incluir miembros activos del equipo de proyecto, miembros del equipo funcional disponibles para ser promovidos o transferidos y solicitantes externos.

Una vez completado el proceso de evaluación, el gerente de proyecto se debe reunir con los gerentes de los niveles superiores, para asegurar que:

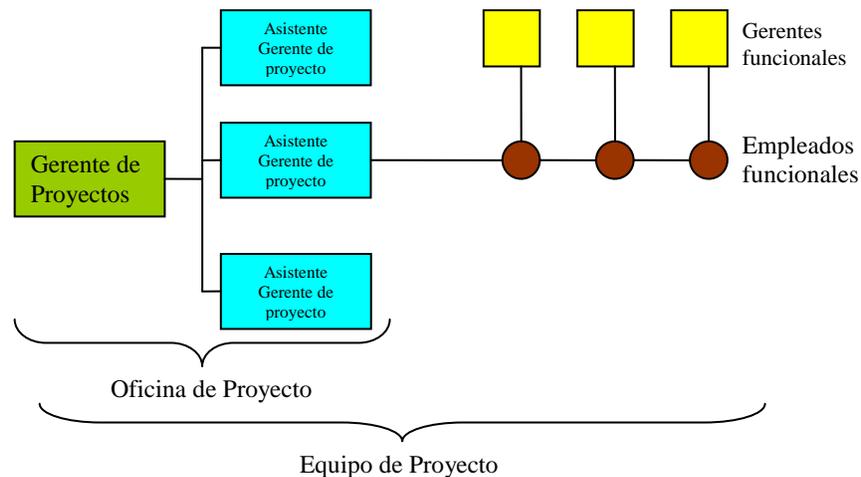
- ✓ Todas las asignaciones caen dentro de las políticas de rango, salario y promoción.
- ✓ Los individuos seleccionados puedan trabajar bien tanto con el gerente de proyecto (reporte formal) y los gerentes de los niveles superiores (reporte informal).
- ✓ Los individuos seleccionados tengan buenas relaciones de trabajo con el personal funcional.

El personal de la oficina de proyectos no puede ser entrenado bajo trasnocho, lo que quiere decir, que el tipo de profesional que forma parte de la misma debe tener conocimientos en el área específica del proyecto que se va a desarrollar y debe tener experiencia en la gerencia de proyectos.



Por otra parte Kerzner, H. (2001) define el equipo de proyecto como: “la combinación de la oficina de proyectos y los empleados funcionales” (p.199). En la siguiente figura se identifica el equipo de proyecto, en la cual se puede visualizar que el personal de la oficina de proyectos lo forman el gerente de proyectos y sus respectivos asistentes; mientras que el equipo de proyecto esta formado tanto por el personal de la oficina de proyectos como el personal de las unidades funcionales, entre los que se cuentan: los gerentes funcionales y los empleados de esas unidades funcionales.

**Figura Nro. 6**  
**Organización del Proyecto.**



Fuente:Kerzner, Harold (2001). Project Management, a Systems Approach to planning, Scheduling, and Controlling (p.199).

La oficina de proyectos en una organización, desarrolla y apoya la gerencia de proyectos en cuanto a sus obligaciones, por lo que el personal de la oficina debe tener la misma dedicación hacia el proyecto como el gerente de proyecto y debe tener buenas relaciones de trabajo tanto con el gerente de proyectos como con los gerentes funcionales.

La principal responsabilidad del gerente de proyectos y del personal de la oficina de proyectos es la integración de tareas a través de las líneas funcionales de la organización.



Unidades funcionales, tales como investigación y desarrollo y manufactura juntas con los sub contratistas, deben trabajar con las mismas especificaciones, basándose en el diseño para alcanzar los objetivos.

Uno de los principales retos del gerente de proyecto esta en determinar el tamaño de la oficina de proyectos, para ello Kerzner, H. (2001), dice que “El tamaño optimo es determinado por un cambio entre el número máximo de miembros necesarios para asegurar cumplir con los requerimientos y el número máximo para mantener el costo total administrativo bajo control”(p.200).

El número total de miembros es determinado por factores tales como, el tamaño del proyecto, requerimientos de apoyo internos, tipo de proyectos, nivel de competencias tecnológicas necesitadas y solicitudes soporte del cliente. A su vez (ob.cit.) indica que “el número de personas se ve influenciado por como la gerencia estratégica ve el proyecto a realizar” (p.200).

Existen actividades que justifican la asignación de personal a tiempo completo en la oficina de proyectos, al respecto (ob. cit.) cita que “estas cuatro actividades requieren un monitoreo completo y el entrenamiento continuo del personal” (p.200). Estas actividades son mencionadas a continuación:

- ✓ Integración de actividades.
- ✓ Comunicación interna y externa a la organización.
- ✓ Programación con riesgo e incertidumbre.
- ✓ Control efectivo.

Una oficina de proyectos puede incluir entre diez a trece miembros, mientras que el equipo total del proyecto puede exceder las 100 personas. Hay que tomar en consideración que



mientras más personas intervienen en el desarrollo de un proyecto el trabajo aumenta y se incrementa el ruido en los canales de comunicación, de manera tal que la generación de reportes puede comenzar a ser un proceso muy lento y también se crean problemas difíciles con respecto a la atención al cliente, en ciertos momentos. Para evitar esto (ob.cit.) recomienda que “es deseable representantes funcionales a tiempo completo de cada división o departamento principal asignado permanentemente al proyecto, y quizás aún a la oficina del proyecto.” (p.207).

En resumidas cuentas, con la ingeniería actual los requerimientos de personal para la oficina de proyectos cambiarán; así como el gerente de proyectos, el personal de la oficina de proyectos tendrá múltiples disciplinas en su formación profesional y por lo tanto serán más generales que expertos (con sus excepciones), ellos deberían entender el problema integral y las soluciones potenciales.

En otras palabras, el asunto principal de un gerente de proyectos es el negociar para tener el mejor equipo, no los mejores trabajadores.

## **SERVICIOS DE UNA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS**

### **CONSOLIDACIÓN DE REPORTES**

Uno de los servicios que está típicamente asociado a la OGP, es la generación de reportes consolidados donde se resumen el estatus que tienen los proyectos que están siendo ejecutados en la organización. Los mismos pueden ser extendidos para mantener los históricos de proyectos pasados permitiendo identificar cuantos proyectos exitosos o no fueron ejecutados en un periodo de tiempo determinado. De la misma manera se puede



realizar un análisis de los proyectos que se formularon pero nunca fueron ejecutados para proveer a la gerencia de un completo portafolio de actividades pendientes, de aprendizajes y experiencias de los proyectos históricos.

Los reportes que se generen en la OGP deben contener la información precisa e idónea que requiere la audiencia que los leerá, es por ello que al producir reportes se debe tomar en consideración el target al cual van dirigidos para evitar los excesos o las faltas de información en los mismos. Esto se evidencia en que existen ejecutivos que solo desean saber que esta pasando en el proyecto, cuales son los riesgos y si existen problemas que haya que solucionar en pocas páginas o en una simple presentación. Es por ello que entre las mejores prácticas se recomienda que los reportes contengan datos tales como:

**Nombre del Proyecto:** Si esto es una página web se puede anexar un vínculo que abra una ventana con un breve texto que describa el proyecto, que permita recordar al lector de que se trata el proyecto.

**Empresa Patrocinante (opcional):** Si la empresa es pequeña y no tienen muchas unidades, este item puede carecer de valor, pero si la empresa es grande es beneficioso para todos indicar cual es la entidad patrocinante del proyecto y si existen muchos proyectos esto puede servir para clasificarlos por unidad patrocinante.

**Prioridad:** En muchos casos indica la importancia que tiene el proyecto para la organización. En este campo los proyectos se podrían clasificar en: Alta, Media, baja prioridad; en 1/2/3 representando el 1 de mayor prioridad y el 3 la menor prioridad; usando términos tales como: Misión crítica, solicitud regulatoria o alta prioridad.

**Indicador de estatus Verde/Amarillo/Rojo:** Lo que provee un indicador del estatus del proyecto; dependiendo de cómo se envíen los reportes a las gerencias solicitantes, éstos pueden llevar una representación gráfica a través del uso de color, lo que indicaría lo siguiente:



**Verde:** si todas las cosas están bien y se encuentran sobre lo planeado.

**Amarillo:** Si el proyecto esta en riesgo pero no es problema todavía.

**Rojo:** Si el proyecto está en problemas y no se conoce su impacto en tiempo, costo y necesidades.

**Fecha límite:** extraída de la definición del proyecto.

**Fecha límite actual:** que representa la fecha actual acordada en que finalizará el proyecto, la misma es diferente a la fecha colocada en la definición del proyecto.

**Presupuesto Original:** Extraída de la definición del proyecto.

**Presupuesto Actual:** Es el presupuesto actual acordado para continuar con la ejecución del proyecto, el cual puede diferir del presupuesto original asignado.

**Comentarios si el indicador grafico esta en Rojo o Amarillo:** Este comentario describirá las causas del problema y que se esta haciendo para corregirlos

Existe otro tipo de reporte que es utilizado para informar al equipo del proyecto, donde se muestran todos los detalles importantes de ejecución, control, riesgos, fallas, aciertos, desaciertos, y otros campos que dependen del nivel de información que se requiera para el momento.

## **Entrenamiento**

El entrenamiento en aspectos de gerencia de proyectos es una de los servicios claves que debe ofrecer una OGP; en muchas organizaciones la actividad principal esta centrada en la generación de reportes consolidados del estatus de los proyectos que se están ejecutando y en el proceso de entrenamiento continuo del personal en aspectos relacionados con la gerencia de proyectos, para de esta manera afianzar un poco más la cultura de proyectos en la empresa.

Una OGP no necesariamente debe entrenar al personal en todo los aspectos de la gerencia



de proyectos, la misma se puede enfocar en dictar algunos tipos de entrenamientos contando con el personal adscrito y buscar fuera de la empresa personal calificado que impartan conocimientos en otras áreas específicas de la gerencia de proyectos.

El entrenamiento debe ser incluido como parte de una estrategia de inversión tanto de la OGP como la organización en general, como una alternativa para buscar el desarrollo de competencias en el área de proyectos. Parte de esta estrategia debería cubrir aspectos tales como:

- ✓ Definir, desarrollar, mantener y resaltar la estrategia de entrenamiento en aspectos de Gerencia de Proyectos.
- ✓ Definir, desarrollar, mantener y resaltar una política de entrenamiento en gerencia de proyectos.
- ✓ Definir, desarrollar, mantener y resaltar clases de gerencia de proyectos tanto como sea necesario y/o identificar y adquirir cursos de fuentes externas.
- ✓ Determinar horarios para los entrenamientos.
- ✓ Asegurar y reservar facilidades para enviar a entrenamientos.
- ✓ Evaluar el entrenamiento y su efectividad dentro de la organización.
- ✓ Proveer material referencial a cursos relacionados.
- ✓ Mantener registros históricos referentes a entrenamientos dados.

## **COACHING EN LA GERENCIA DE PROYECTOS**

El grupo consultor PMOStep en su site oficial (2005), hacen saber que “El coaching es un servicio ofrecido por las OGP referido a trabajar con gerentes de proyectos individuales o equipos de proyectos para transferir conocimientos y enseñar nuevas habilidades;” usualmente se hace en persona, pero puede ocurrir haciendo uso de las tecnologías de comunicación; un ejemplo de ello es el uso del teléfono y de los e mails como herramientas actuales en la prestación de este tipo de servicios.



El Coaching se diferencia del entrenamiento ya que en éste último, se establece una relación formal alumno profesor para el proceso de aprendizaje, así como la elaboración formal de material instruccional que permita la transmisión de conocimientos. El coaching es menos estructurado y se desarrolla como una conversación, donde se especifican situaciones que afectan el desarrollo de los proyectos o de cualquier tipo de actividad que se está ejecutando o se tienen planeado ejecutar, en este tipo de interacción se describen y demuestran como las técnicas y procesos de la gerencia de proyectos pueden ayudar a proporcionar soluciones y dar respuestas a interrogantes.

En general la persona encargada de realizar el coaching debe ser un experto en la materia de gerencia de proyectos y debe ser capaz de transferir su conocimiento efectivamente a otros.

En algunas organizaciones el coaching es llamado consultoría o mentoría y esta enfocado en áreas tales como: Asesoría en gerencia de proyectos específicos para gerentes particulares o equipos de proyecto, asesorías en utilización y adaptación de herramientas de gerencia de proyectos, facilitación de servicios para eventos particulares de la gerencia de proyectos, asesoría de gerencia de equipos efectivos de trabajo y manejo de gente.

Para implementar este tipo de servicio el grupo consultor PMOStep en su site oficial indica que: “ en las OGP se debe estar claro qué áreas se abarcarán, ya que para cada una de esas áreas se necesitará un experto.”

## **AUDITORIA DE PROYECTOS**

Las Oficinas de Gerencia de Proyectos están llamadas a ejecutar la difícil tarea de cambiar la cultura organizacional referente a la manera como se gerencian los proyectos, lo que debería considerar una revisión y transformación en la forma como se dirige el personal y los procesos que se ejecutan. Muchos de los servicios que provee una OGP, tales como el



coaching y el entrenamiento, son diseñados para desarrollar capacidades y niveles de destrezas en el personal; La auditoria de proyectos puede ser usado en ambos lados tanto en las personas como en los procesos, sirviendo a dos propósitos fundamentales:

1. Las auditorias de proyectos son usadas para chequear y asegurar que los procesos de la gerencia de proyectos están siendo usados como ellos deberían. El resultado de este proceso puede ser usado como entrada en la valoración de la organización.
2. La auditoria puede ser una oportunidad para el coaching, el auditor puede actuar como el coach y asistir al gerente de proyectos a entender como la metodología es aplicable a su proyecto. Si el gerente de proyectos es de mentalidad abierta, la auditoria puede ser una oportunidad para aprender nuevas cosas de cómo los procesos de la gerencia de proyectos pueden ser aplicables.

Algunos gerentes de proyectos ven el proceso de auditoria como el punto de intrusión de la OGP y como mecanismo para reprenderlos si ellos no siguen los procesos tal como se deberían hacer.

Si se desea un cambio de cultura y asegurar que los nuevos procesos son tomados en consideración, se debe asegurar que el equipo de proyecto esta utilizando los procesos correctamente y es donde la auditoria de proyectos esta configurada para dar respuesta a una serie de interrogantes que permiten visualizar si los procesos y procedimientos se están ejecutando según lo previsto.

Si la organización esta configurada para que el gerente de proyectos reporte directamente a la OGP, entonces la adopción y auditoria de los procesos de gerencia de proyectos deberían estar dentro del control de la OGP.



## DEPÓSITO DE DOCUMENTO DE PROYECTOS

Mucho de los valores asociados de desarrollar procesos comunes de gerencia de proyectos es la habilidad para rehusar esos procesos, procedimientos, plantillas, etc.; este rehusó se extiende a niveles de usar ejemplos específicos de documentación completa de proyectos prioritarios, por consiguiente la habilidad para rehusar modelos e información sobre proyectos anteriores no viene por arte de magia, sino a través del contacto que se establece por vía de canales de comunicación formal o informal entre los gerentes de proyectos interesados en visualizar todo el material documental generado durante la ejecución de proyectos pasados o que se encuentran en un estado avanzado en su desarrollo.

(Ob.Cit) refiere que : “para facilitar el proceso y el uso de documentación rehusada, las OGP necesitan establecer y gerenciar un deposito de documentos”. Éste podría estar configurado en una estructura de directorio computacional donde cualquiera desde cualquier parte de la organización la pueda acceder vía intranet o Internet, o a través del desarrollo de una herramienta específica para la gerencia de documentos, la cual podría estar basada en la Web proporcionando facilidades de búsqueda, carga y desmonte de información del sitio creado por la OGP.

Independientemente de cual sea el método de implementación usado para el deposito de documentos, se deben tomar en consideración aspectos tales como: - Elementos de configuración de la estructura de Información; - Asegurar que solo la información aprobada y permitida sea colocada allí; - Información Actualizada e importante;- Asegurarse que el depósito sea promovido y usado por la organización.

La estructura que tenga el depósito de proyectos en una organización es independiente de cualquier estructura que se pueda recomendar, todo va a estar basado en la manera en que la empresa este acostumbrada a organizar su información y a trasmitirla a través de sus canales de comunicación formal. Técnicamente la OGP podría almacenar todos los



documentos de la gerencia de proyectos en un archivo central lo que no sería muy útil ya que sería un poco complicada encontrar información sobre un proyecto específico más tarde.

Existe una aproximación inicial de las actividades que debería realizar una OGP para comenzar con su depósito; entre las actividades contempladas se tienen:

1. Configurar el depósito para manejar documentación de gerencia de proyectos.
2. Incluir en el almacenamiento inicial plantillas, procesos, técnicas, ejemplos, metodologías de gerencia de proyectos, etc.
3. Expandir el campo de acción para recopilar documentos pertenecientes al ciclo de vida de los proyectos, tales como análisis de reportes, plan de pruebas, clases de entrenamiento para los proyectos, definiciones de proyectos, planes de trabajo, entregas finales completadas, entre otros.
4. Asignación de una persona encargada del depósito de documentos, que ejecute actividades de actualización y remoción del material almacenado.
5. Establecimiento de un modelo de seguridad dentro del depósito, que en sus principios maneje un nivel para incluir, modificar, eliminar y consultar información y otro nivel para solo consultas.
6. Revisión de los documentos antes de almacenarlos, para determinar la calidad de la documentación generada por un proyecto.

La manera de agregar información a un depósito de documentos puede hacerse partiendo de dos aproximaciones distinta:

La primera consiste en que se agrega todos los documentos que son suministrados, incrementado el número de documentos disponibles en el depósito y decrementando el tiempo que la OGP necesitaría invertir en la revisión exhaustiva de la documentación que se va a almacenar.



La segunda aproximación establece que la OGP revise y edite todo el material que es suministrado, manteniendo un estándar para el tipo de contenido que llega, asegurando que la información que se almacena sea correcta, lo que evita que cualquier tipo de documento sea incluido, pero incrementa el tiempo que hay que invertir para el almacenamiento de datos en el depósito.

Uno de los servicios que ofrece la oficina de gerencia de proyectos es crear documentos de gerencia estándares que puedan ser usados en todos los proyectos, incluyendo estándares de:

- ✓ Herramientas y versiones a ser usadas para documentos, incluyendo procesadores de textos, hojas de cálculos y cualquier software que se requiera al momento de gerenciar proyectos.
- ✓ Almacenamiento común para todos los documentos del proyecto.
- ✓ Configuración de la estructura básica de directorios y carpetas a ser utilizados por el equipo de proyecto.
- ✓ Configuración de nomenclaturas para los nombres, estándares y pautas que se consideran para el desarrollo de proyectos.

### **Como garantizar el éxito de una OGP**

Para garantizar el éxito de una oficina de proyectos la misma debe manejar una filosofía que permita: demostrar fortaleza utilizando elementos sencillos, mostrar flexibilidad respetando los estándares y probar el éxito a través de la consistencia; para lograrlo Palacios, L (2003) propone las siguientes claves:

- ✓ Actuar sobre proyectos en problema: Enfocarse en aquellos proyectos que presentan deficiencia y que todavía no han pasado al punto de irremediables; proyectos que pueden tener en un momento determinado dificultades en su planificación, comunicación, reportes de progresos, cambio de alcance, desmotivación del equipo.



- ✓ Asistir en el Arranque: Intervenir en proyectos que están por arrancar, de forma de prevenir al inicio que remediar luego.
- ✓ Participación en la selección de proyectos: Lo que evitaría invertir tiempo y recursos en proyectos poco relevantes en la organización, donde se disminuiría la aprobación de iniciativas poco relevantes.
- ✓ Revisión de Proyectos en Curso: La oficina de proyectos puede revisar periódicamente los proyectos en curso para retroalimentar, detectando potenciales riesgos o principios de retrasos o para incentivar la puesta al día del control en el proyecto.
- ✓ Manejo del Pool de Recursos: Puede servir de apoyo, árbitro o incluso controlador del proceso de manejo de recursos, a través del uso de la base de datos corporativa de recursos y su disponibilidad.
- ✓ Identificación y Formación de Gerentes de Proyectos: La oficina puede servir de identificador de potenciales líderes y velar por su capacitación, concibiendo cursos y entrenamientos en ese sentido.
- ✓ Velar por los principios de la gerencia de proyectos: Velar por mantener un clima adecuado para la gestión efectiva de todos y cada uno de los proyectos en los que se embarque la organización.

### **La Próxima Generación de Oficinas de Gerencia de Proyectos (NGPMO)**

La Oficina de Gerencia de proyectos de la próxima generación (NGPMO en sus siglas en ingles), enfoca sus objetivos hacia el bienestar de la empresa, más allá del rendimiento de los proyectos. Elementos diferenciadores entre las oficinas de gerencia de proyectos tradicional y las de la próxima generación se evidencian en:

- ✓ Mientras la OGP tradicional se concentra en asuntos de tipo táctico, tales como procesos, estándares y herramientas, la OGP de la próxima generación se concentra en la estrategia de la corporación y en su cultura y comportamiento.



- ✓ Los recursos humanos y su comportamiento son esenciales en las consideraciones principales de la nueva generación.
- ✓ Basa su accionamiento en colaboración más que en seguimiento y control.
- ✓ Provee herramientas capaces de indicar el norte a seguir.
- ✓ Es una estructura basada en negocios, al contrario de la OGP clásica que esta basada en procesos.
- ✓ La metodología de la próxima generación es flexible y adaptable a todas las circunstancias.
- ✓ Los equipos de trabajo se adaptan a todas las circunstancias e innovan. La iniciativa impera en los espacios de la OGP de la próxima generación.
- ✓ Mientras que las tradicionales se basan en la eficiencia de los proyectos, las de la próxima generación mide la efectividad e innovación en la organización.
- ✓ En las tradicionales el liderazgo funciona por procesos y en las OGP de la próxima generación funciona el liderazgo de pensamiento; basándose en gerencia de mando y liderazgo balanceado más que una gerencia de corte duro.

Alsina, J. (2004), da a conocer ciertas características que resaltan la OGP de la próxima generación, entre las cuales se mencionan:

- ✓ “Está conducida por los negocios.
- ✓ Se basa en el diálogo y la colaboración y las decisiones están basadas en liderazgo.
- ✓ Es una OGP basada en el manejo de las relaciones y el comportamiento organizacional (PMO Relations Managment o PRM).
- ✓ Lo más importante es medir y usar métricas que tengan sentido (al igual que con los objetivos estratégicos de la empresa). Permite comprender, liderar y nivelar el cambio en la organización.
- ✓ Capaz de repensar las mejores prácticas.
- ✓ Se basa en simplicidad.” (p.3).



(ob.cit.) indica: “ Así como la PMO es la ruta hacia la madurez en GP, la NGPMO muestra el camino hacia la “excelencia” en Gerencia de Proyectos.” (p.3).

Lo anterior quiere decir, que los conceptos de las OGP tradicionales deben de formar la base de una OGP de la próxima generación; lo que implica que no todas las empresas están en capacidad de establecer una OGP de la próxima generación, pues se requeriría cambiar profundamente el pensamiento y cultura de la empresa, implicando una migración paulatina de algunos conceptos tácticos a estratégicos.

La información anterior se obtuvo luego de realizar un arqueo bibliográfico a documentos especializados y a fuentes electrónicas sobre las Oficinas de Gerencias de Proyectos, que permitió profundizar y generar un cuerpo de conocimientos que posteriormente sirvió de insumo para realizar parte del instrumento de recolección de datos aplicado, así como también servirá de referencia obligada al momento de crear el diseño, desarrollo e implementación de la OGP institucional, a realizarse en una próxima investigación.

Luego de analizar la información proporcionada por varias fuente, se decidió tomar solo aquellas que por su precisión, claridad, veracidad, pertinencia y originalidad se consideraron propicias para ser reseñadas en la investigación, ya que la información proporcionada por otras fuentes era repetitiva o estaba basada en los autores reseñados en este estudio.

#### **IV.2.- ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA**

Con el arqueo bibliográfico realizado a documentos de la administración de la institución (manuales y reglamentos) se obtuvo la representación gráfica de la estructura orgánica de la Uneg, a la que se le hizo un estudio basado en criterios tales como: agrupación lógica de las unidades, líneas de autoridad, agrupación de funciones por áreas y por último la supervisión general y de funcionarios. El mismo reflejó que:



- Las unidades están agrupadas de manera lógica basándose en los procesos y funciones que tienen asignadas, tomando en consideración lo indicado por la OPSU (Oficina de Planificación del Sector Universitario), que es el organismo rector en el en cuanto a la organización que debe tener un instituto universitario.
- Las líneas de autoridad están bien delimitadas a nivel teórico, aunque en el nivel táctico y operativo donde se evidencia la matricialidad de la organización se presentan dudas cuando hay que reportar, reportando en la mayoría de los casos a más o menos personas de las debida.
- En toda la estructura algo que condiciona que una unidad pertenezca a un área específica son los procesos y las funciones que realiza; esto produce que las funciones estén bien agrupadas por proyecto, área o coordinación.
- La falta de comunicación y entendimiento de la estructura matricial de la institución hacen que áreas solapen funciones de otras y que no se aproveche al máximo las ventajas de este tipo de estructura organizativa.
- **La supervisión general y de funcionarios está bien definida, aunque en el nivel estratégico expresen que debería cambiarse la manera como se lleva a cabo el proceso de supervisión en algunas áreas de la institución.**
- Existen dos unidades administrativas (Departamento de Planificación y la Fundación para el Desarrollo de la UNEG- FUNDAUNEG-) en la estructura organizacional que apoyarían las actividades de la OGP, debido al tipo de funciones y objetivos que tienen.

#### **IV.3.- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA (REPRESENTACIÓN GRÁFICA)**

A continuación se muestra un conjunto de gráficos donde se concreta el análisis cuantitativo de preguntas que por sus características generaron respuestas cuantificables, durante las entrevistas.

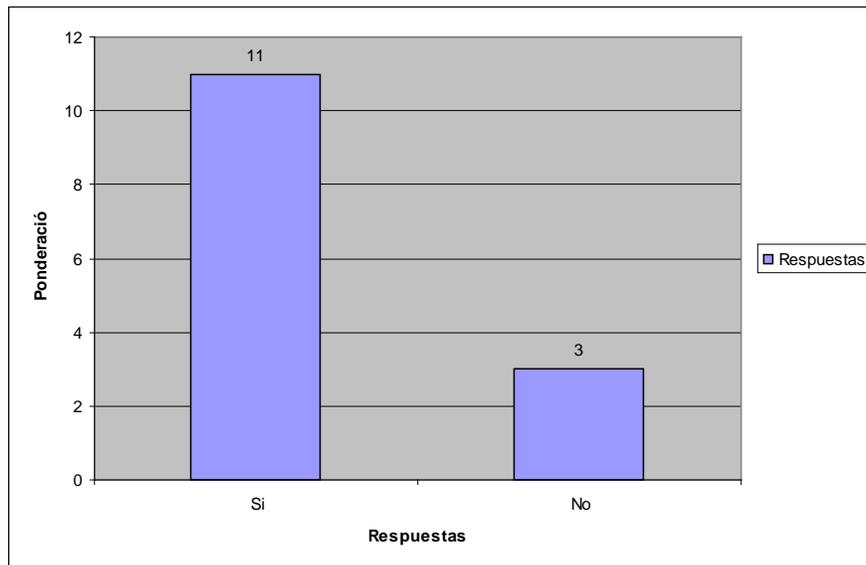


Gráfico Nro. 1, "Conocimiento de objetivos"  
Pregunta: ¿Se dan a conocer los objetivos?

Lo observado es que el 79% de los encargados de las unidades sienten que los objetivos del área se dan a conocer entre los empleados sin tomar en consideración la manera en que ellos se informan; por otra parte el 21% de los entrevistados siente que los objetivos no se dan a conocer directamente, es decir, que no existen un sistema de comunicación que informe a los integrantes de la unidad del para qué existe la unidad a la cual prestan servicios.

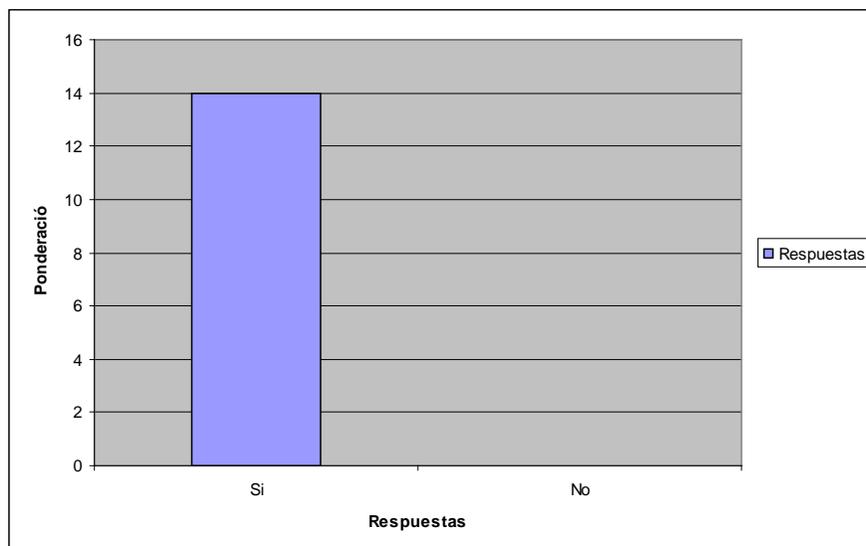


Gráfico 2 : "Definición de los Objetivos"  
Pregunta: ¿Se han definido por escrito los objetivos del área?



La gráfica expresa que todas las unidades administrativas de la institución tienen escrito los objetivos del área, unas unidades en el manual de normas y procedimientos y otros en el manual OPSU (Oficina de Planificación del Sector universitario).

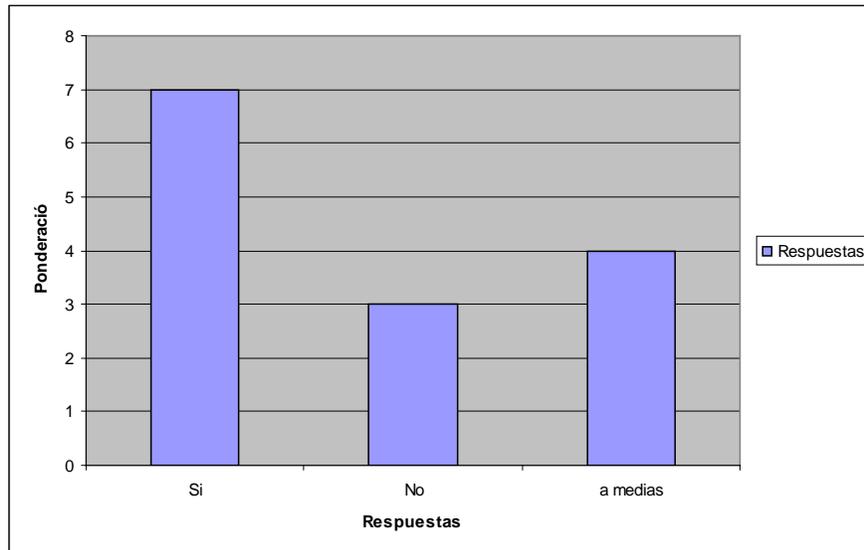


Gráfico 3: "Existencia de Instructivos"  
Pregunta: ¿Existen Instructivos de trabajo o guías de actividad?

Es de hacer notar que el 50% de los entrevistados admiten tener guías de actividad para hacer su trabajo, contra un 29% que indican que las que existen, no satisfacen las actuales exigencias del área de trabajo y es por eso que están en proceso de actualización y elaboración de esas guías por lo que indicaron "a medias", ya que trabajan con versiones preliminares no oficiales; por otra parte, un 21% expreso no tenerlas por lo nuevo de la figura de los cargos.

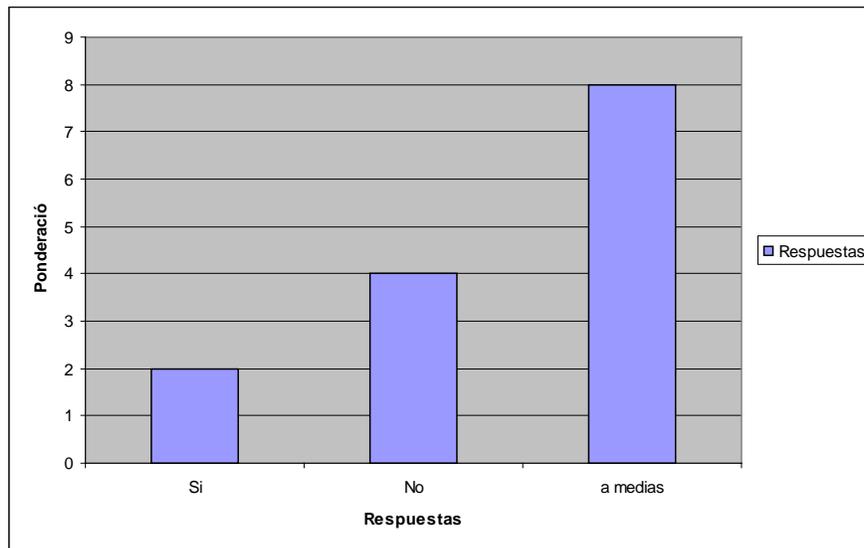


Gráfico 4 : “Existencia de Manual de normas”  
Pregunta: ¿Poseen un manual de Normas?

Lo expresado por el 57% de los entrevistados es que tienen en la actualidad un manual de normas no adaptado a las exigencias reales del área, por lo que los mismos se encuentran en proceso de revisión y actualización; por otra parte el 14% indica que si tienen un manual que cubre las expectativas; en contraposición al 29% que opinan que no tienen un manual en el área de trabajo

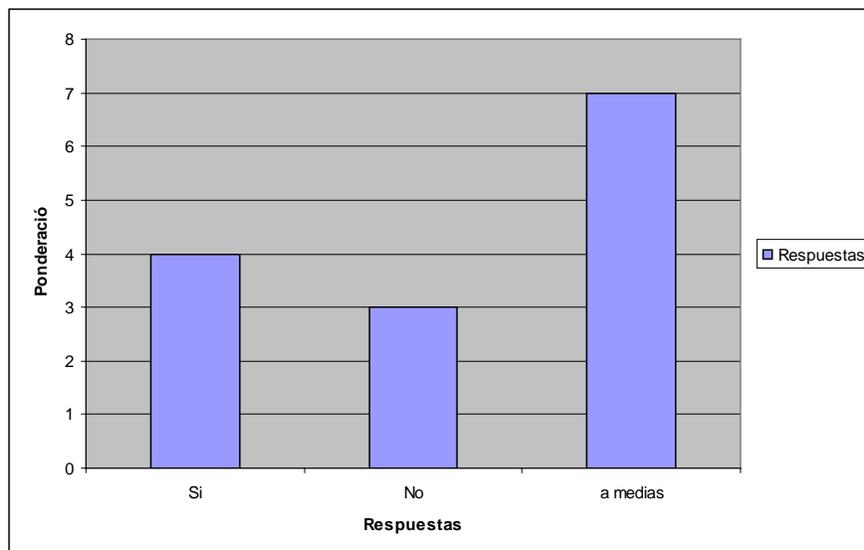


Gráfico 5 : “Existencia de un manual de procedimientos”  
Pregunta: ¿Posee un manual de procedimientos?



Un 50% de los entrevistados considera que cuentan con un manual de procedimientos que no esta actualizado y que se encuentra en proceso de revisión para mejoras, por otra parte el 29% indica que tienen un manual de procedimientos ajustado a la estructura y exigencias del área; lo que permite inferir que un 79% considera que tiene manual de procedimientos, actualizado o no, pero lo tiene. Todo esto contrasta con el 21% que indica de manera radical no tenerlo.

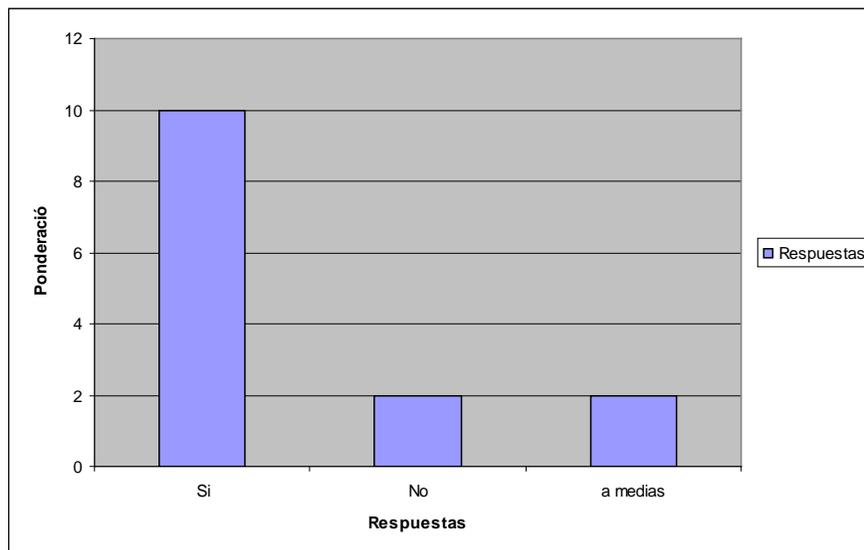


Gráfico 6: “Estructura Orgánica del área adecuada”  
Pregunta: ¿Permite la estructura actual que se lleven a cabo las funciones encomendadas?

El 71% de la muestra entrevistada opina que con la estructura actual que tienen sus unidades, se logra llevar a cabo las funciones encomendadas, pero existe un 14% que opina que no está ajustada a las exigencias reales, por lo que se encuentran en proceso de revisión y actualización; lo que permite concluir que el 85% reconoce tener una estructura orgánica, adaptada o no a la realidad, pero la tienen. Por otra parte, un 15% expresa que realmente no tienen una estructura orgánica adecuada a los cambios que se han dado en los últimos tiempos en esa unidad administrativa y no se han dado a la tarea de comenzar el proceso de actualización de la misma.

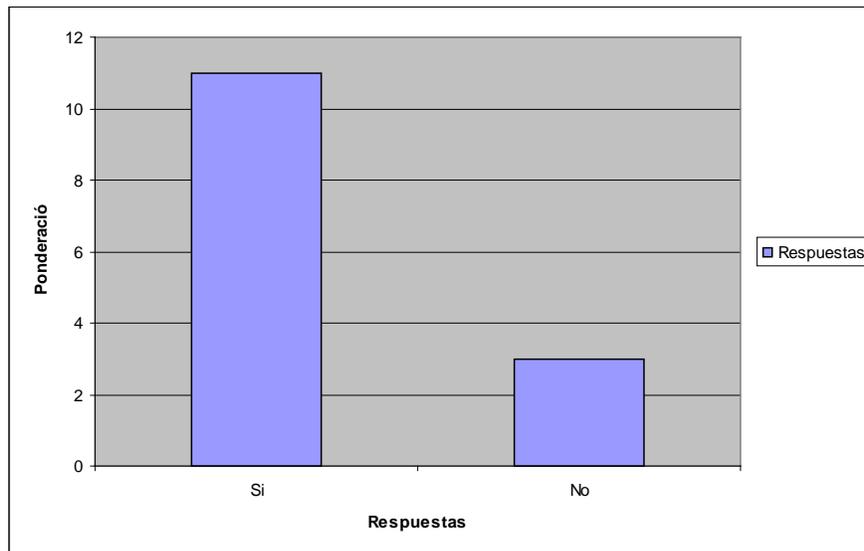


Gráfico 7: "Estudio de Niveles Jerárquicos"

Pregunta: ¿Los niveles jerárquicos establecidos actualmente son necesarios y suficientes para el desarrollo de las actividades del área?

Un 79% de los entrevistados opinó que los niveles jerárquicos establecidos satisfacen las expectativas del área en cuanto al manejo de las actividades asignadas, por otra parte un 21% cree que la estructura jerárquica actual no permite la correcta asignación y control de actividades asignadas.

En el gráfico siguiente, se observa que la relación entre los entrevistados que están de acuerdo y los que no lo están con la estructura de cargos actual de su área es de 71% a 29% respectivamente, lo que hace suponer por lo indicado por los sujetos, es que hay unidades a las cuales se le han asignado nuevas funciones sin haber adscrito más personal que cubra con su perfil las exigencias de la(s) nueva(s) asignación(es), por otra parte existen áreas que han asumido el reto de nuevas tareas distribuyéndolas entre el personal y los cargos que ya existen.

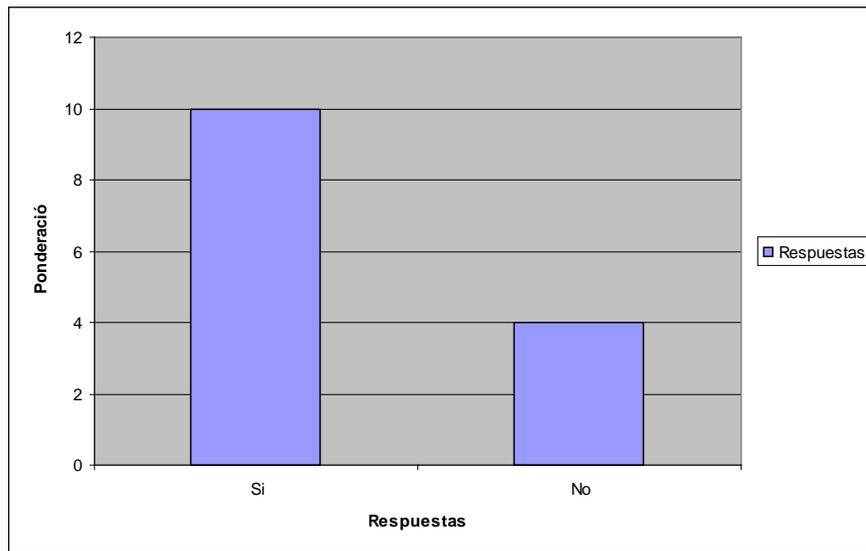


Gráfico 8 : “Análisis de la Estructura de Cargos del área”.

Pregunta: ¿Los cargos actuales son los adecuados a las necesidades que tiene el área para llevar a cabo sus funciones

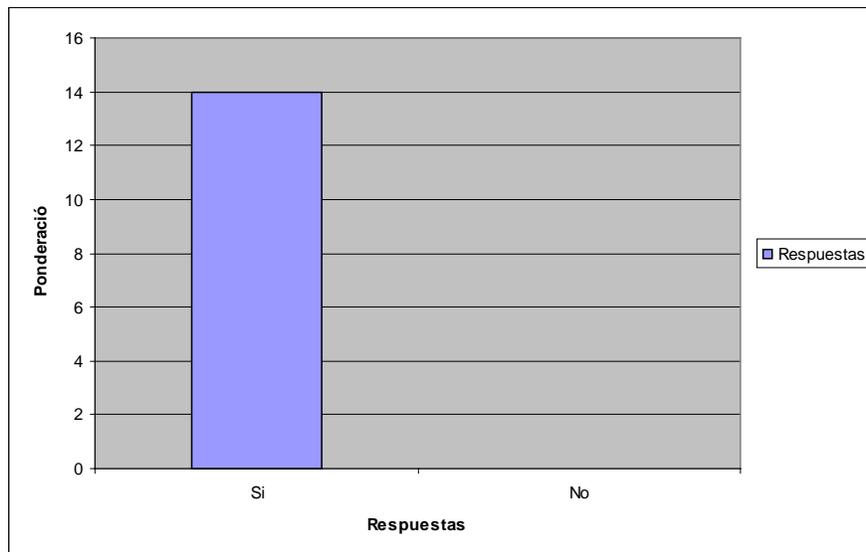


Gráfico 9 : “Estudio de la línea de Autoridad”.

Pregunta: ¿Se encuentra definida adecuadamente la línea de autoridad?

No cabe duda al preguntar sobre la definición de la línea de autoridad que la misma se encuentra bien definida, ya que todos en el área saben quien debe reportar a quien.



A continuación se presentan los gráficos obtenidos de las preguntas cuantificables de la sección del instrumento de recolección que pretende evaluar la cultura de Gerencia de Proyectos en la institución.

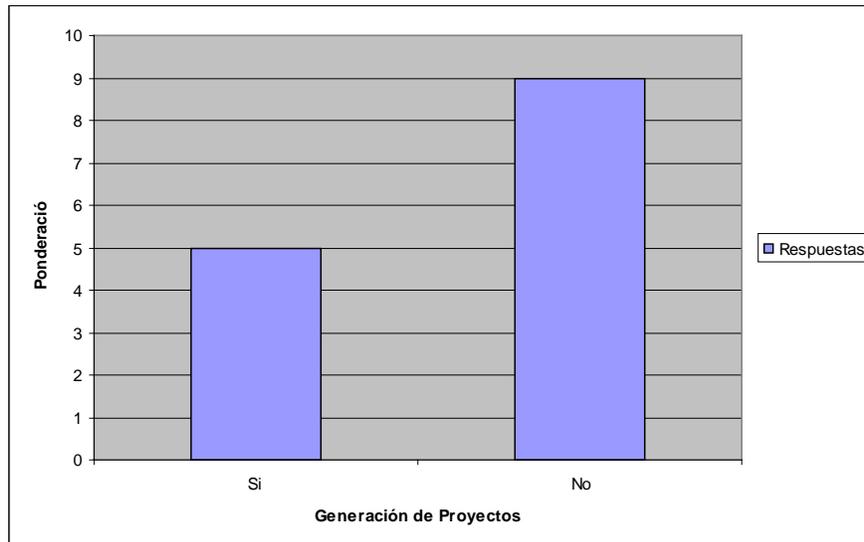


Gráfico 10: "Generación de Proyectos".

Pregunta: ¿El área genera proyectos a la organización?

El gráfico muestra que un 64% de las unidades no generan proyectos dentro de sus áreas, pero si participan con sus asesorías y personal a las unidades que requieran de su colaboración y solo un 36% indica que generan proyectos, de manera esporádica.

En el gráfico siguiente se evidencia que el 50% expresó que el tipo de proyecto que se generan por lo general son de carácter técnico y muy específico de las áreas, claro sin dejar de lado el tipo de proyectos educativos que vendrían a ser la razón de ser de la institución, representado por el 38%, es de hacer notar que son pocos los proyectos para generación de ingresos.

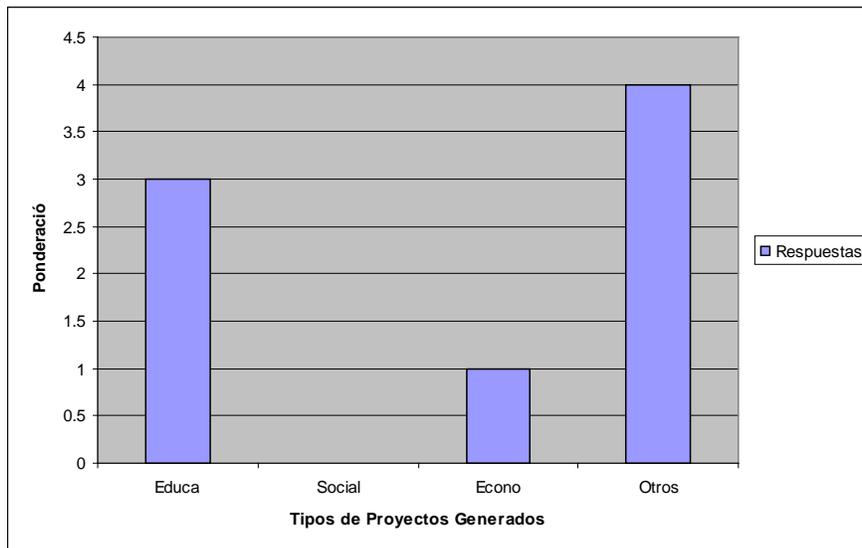


Gráfico 11: "Tipo de Proyectos Generados"  
Pregunta: ¿Qué tipo de proyectos genera, por lo general?

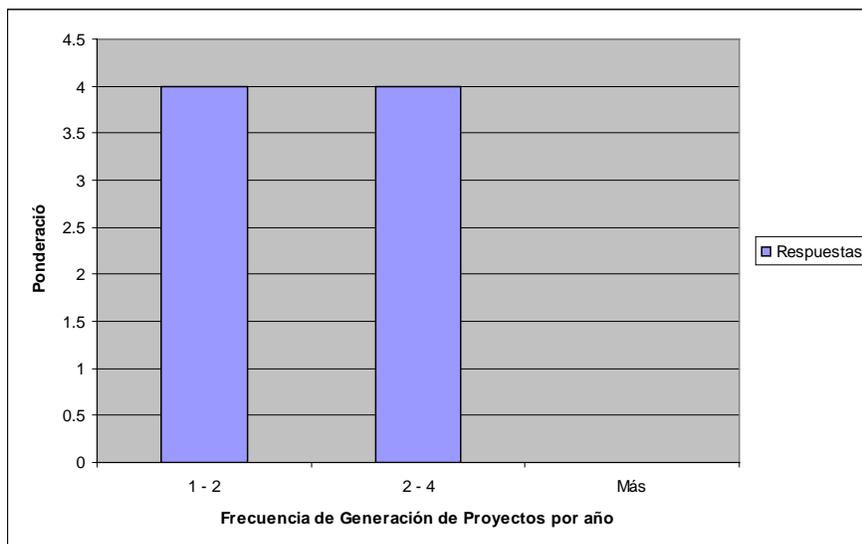


Gráfico 12 : "Frecuencia de Generación de Proyectos".  
Pregunta: ¿Con que frecuencia genera proyectos a la institución? (por año)

El gráfico muestra que depende de la unidad y de las necesidades que tenga, se generan los proyectos anualmente en la institución, sin embargo, es de hacer notar que existe un promedio entre 1 y 4 proyectos pequeños (tomando en consideración cantidad de recursos y tiempo), generados."

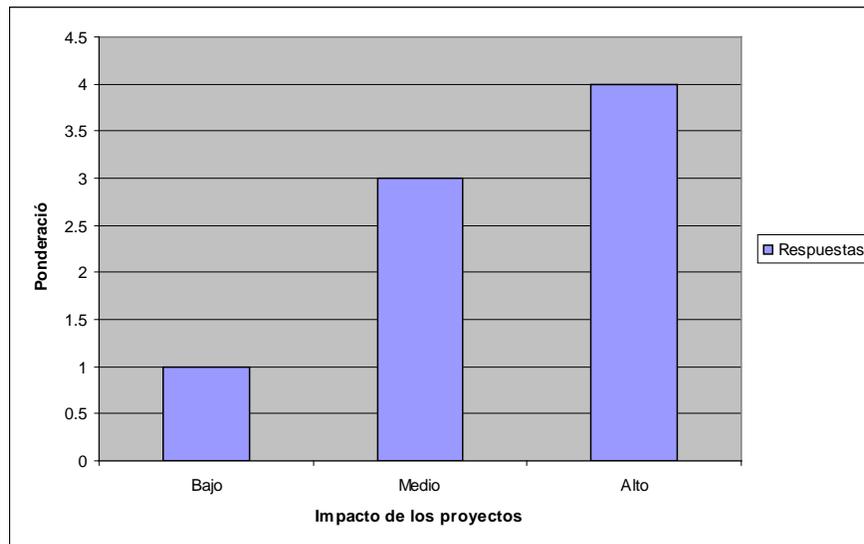


Gráfico 13: "Impacto generado por Proyectos"  
Pregunta: ¿Qué tipo de impacto generan los proyectos?

El tipo de impacto que generan los proyectos frecuentemente es alto, desde el punto de vista de la carga de trabajo nueva que deben asumir los miembros de la unidad encargada del proyecto, ya que desde un inicio se le asignan nuevas actividades a los integrantes del mismo sin descargarlos de las que actualmente están realizando.

Cabe mencionar que el nivel de impacto se mide por la cantidad extra de trabajo asignada (actividades fuera de las descritas en la estructura de cargos, para ese puesto en particular) al personal y no por la trascendencia del proyecto en la organización o el impacto que este pueda tener a nivel horizontal o vertical en las demás unidades administrativas.

En el gráfico a continuación, se evidencia que el personal asignado a los proyectos en su mayoría tiene que asumir nuevas actividades producto de su adscripción como miembro del equipo del proyecto, por lo que se puede dedicar a tiempo convencional a las tareas inherentes al proyecto. Por otro lado se destaca que es muy bajo el personal dedicado a tiempo completo a un proyecto, esto ocurre cuando hay algún cambio de alcance y se precisa demora en la ejecución del cronograma.

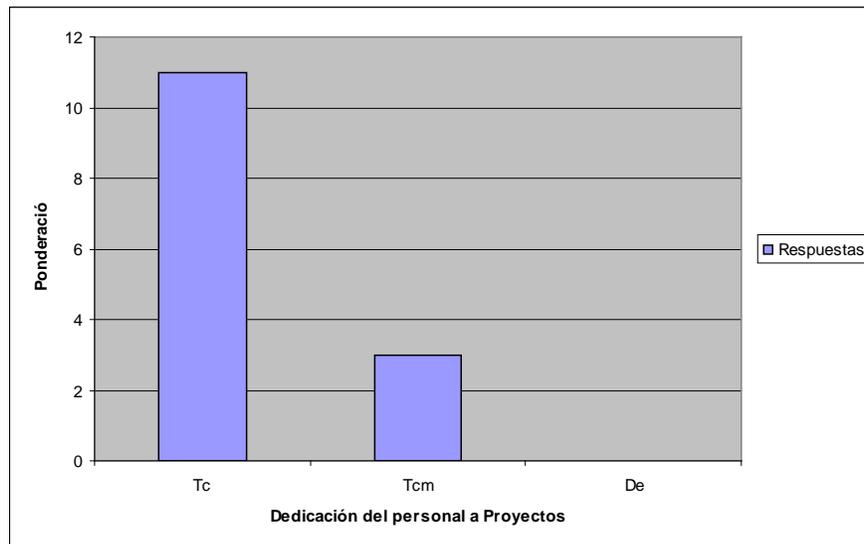


Gráfico 14: "Dedicación de Tiempo del Personal al Proyecto"

Pregunta: ¿Cuándo tiene un proyecto cómo es la dedicación del personal al mismo?

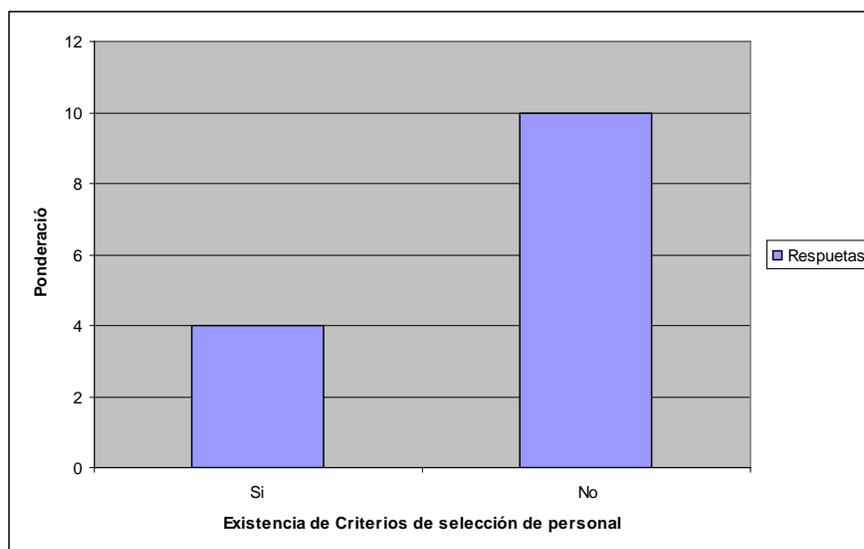


Gráfico 15: "Criterios de Selección de Personal asignado al proyecto"

Pregunta: ¿Existen criterios para seleccionar el personal que trabajará en un determinado proyecto?

Aproximadamente el 71% de los entrevistados estuvieron de acuerdo en que no existen criterios que les indique el perfil de las personas que formarán parte de un proyecto, ya que se toma normalmente la persona del área que no esté muy cargada de actividades y que la misma proponga con quien desea trabajar; esta respuesta contrasta con el 29% que indico que tienen ciertos perfiles descritos a la hora de formar el equipo de proyecto.

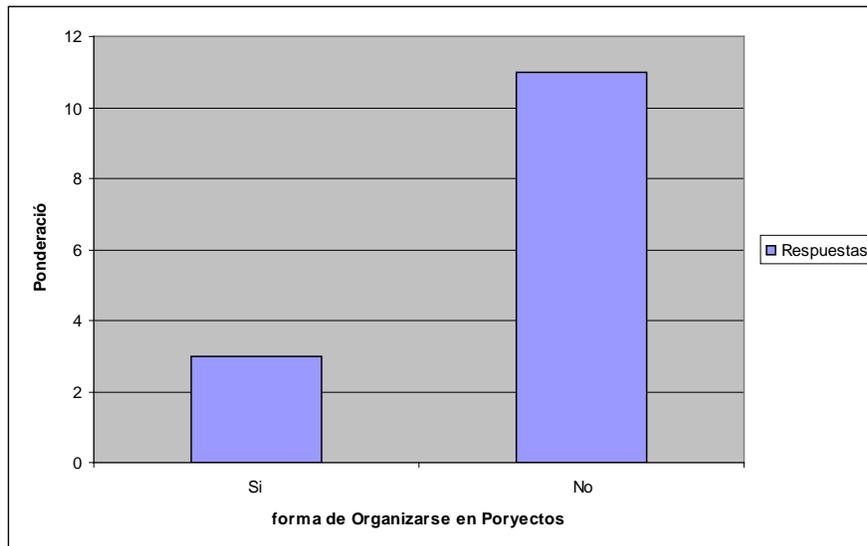


Gráfico 16: “Maneras de Organizarse en Proyectos”,  
Pregunta: ¿Poseen alguna manera específica de organizarse dentro de los equipos del proyecto?

Un 79% de los encuestados expresó que no tienen una forma específica de organizarse para llevar a cabo una idea y todo lo indicaría la experiencia de los miembros del equipo, a su vez un 21% opina que en los proyectos que ellos comienzan siempre tienen una misma forma de organizarse.

El gráfico a continuación, refiere como la gran mayoría de encargados de proyectos no son descargados de sus quehaceres habituales por lo que su dedicación es a tiempo convencional ( representado en la gráfica por un 71%); por otro lado el 21% es asignado a tiempo completo cuando el proyecto es muy importante en la organización o la persona encuentra alguien con quién compartir su tareas habituales, para finalizar un 8% es asignado completamente al proyecto y esto ocurre cuando existe un motivo de fuerza mayor que lo lleva de tiempo completo a tiempo convencional a dedicarse enteramente a las tareas de proyecto. Debido a que existe un empate técnico en esta pregunta no se podría garantizar que esa sea la tendencia constante en la institución, en cuanto a la dedicación del personal.

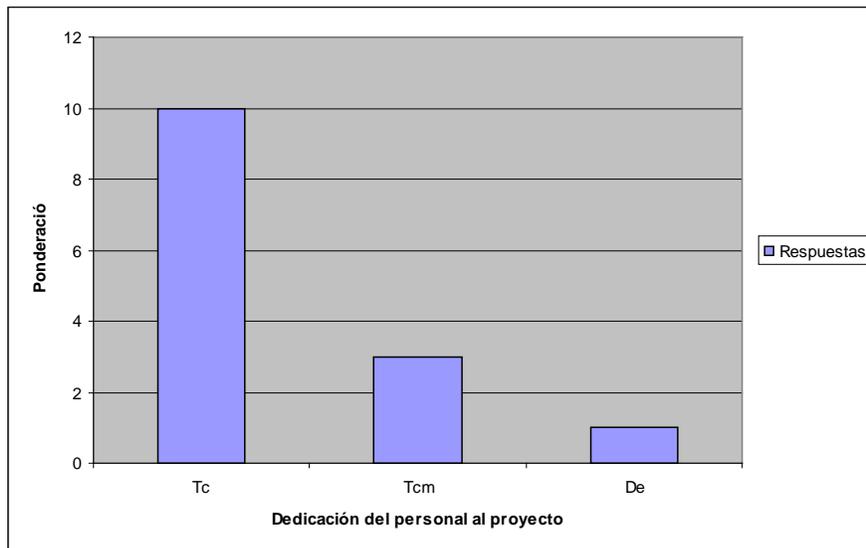


Gráfico 17: “Tiempo de Dedicación del Responsable del Proyecto”  
Pregunta: ¿Qué dedicación al proyecto tiene el responsable principal?

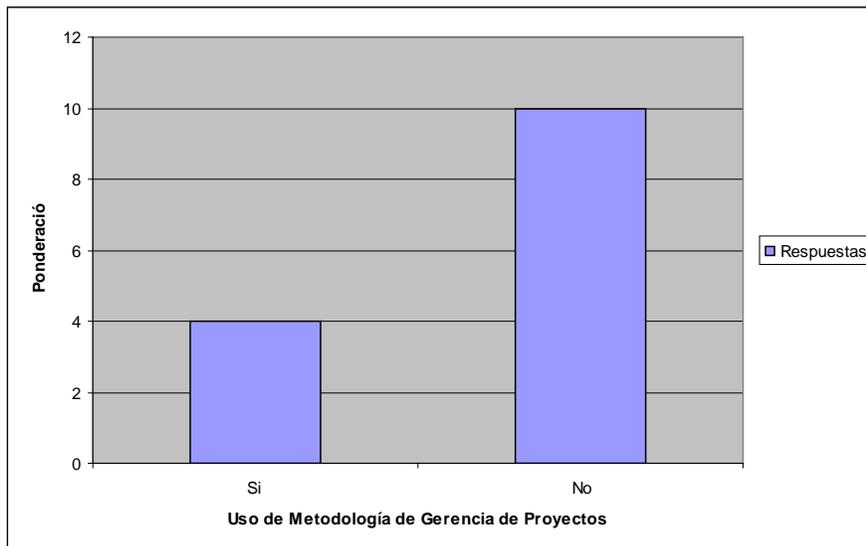


Gráfico 18 : “Uso de Metodología de Gerencia de proyectos”  
Pregunta: ¿Utiliza alguna metodología para formular y gestionar proyectos?

En la gráfica se observa que el 29% de los entrevistados afirma tener una metodología para gerenciar proyectos que ha sido desarrollada con el tiempo, producto de sus necesidades, sin embargo no está documentada en ningún texto, solo afirman que les ha dado resultado. Por otra parte el 71% restante indicó que no se cuenta con una metodología documentada, probada y estándar que les indique cómo desarrollar de una manera efectiva una idea.

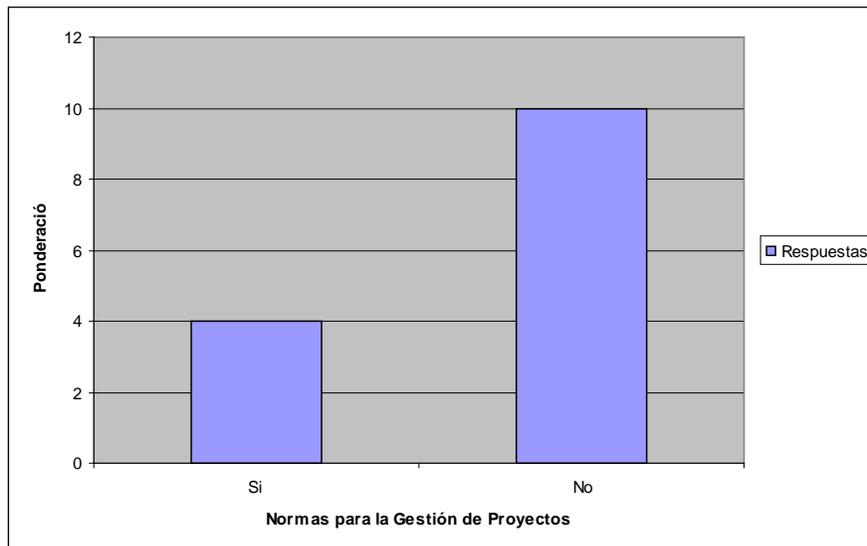


Gráfico 19: "Normativa para Gestionar Proyectos"

Pregunta: ¿Poseen reglamentos, normas, políticas en el área que permitan planificar, controlar y evaluar proyectos?

Al igual a la pregunta anterior el 29% indicó tener una metodología, afirmando a su vez tener normas, políticas y reglamentos que rijen la manera de realizar proyectos; por otra parte 71% de los que indicaron que no tenían metodología afirmaron que tampoco tenían regulaciones escritas para la gestión de proyectos. Es importante resaltar que en la institución existen normas que regulan la participación de personal en proyectos fuera de su área de trabajo, pero no existe normativa que regule la gestión de proyectos como tal.

El gráfico Nro. 20, muestra que un 21% de los entrevistados afirmó contar con personas que los asesoraban cuando tenían la necesidad de formular un proyecto, claro está, que estas personas son docentes que dictan la materia de formulación de proyectos; por otra parte el 79% se inclinó por decir que no cuentan con un grupo de especialistas a quién ellos puedan acudir para solventar dudas respecto a la Gerencia de Proyectos.

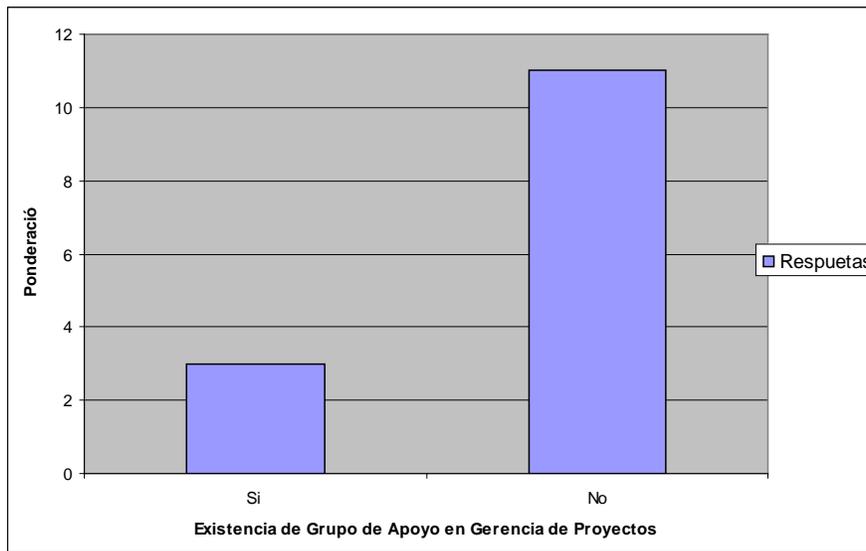


Gráfico 20: "Grupos de Especialistas en Gerencia de Proyectos"  
Pregunta: ¿Tiene en la organización algún grupo de especialistas que le brinden apoyo y entrenamiento para realizar los proyectos?

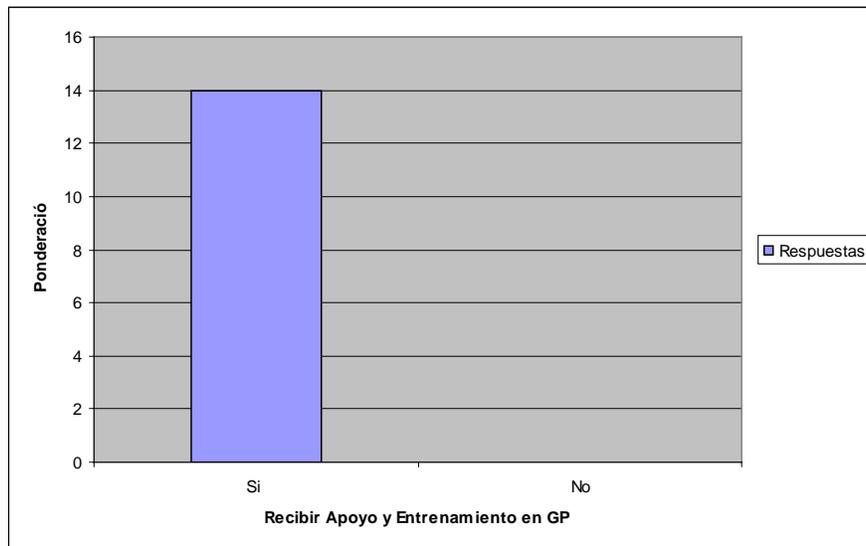


Gráfico 21: "Asesoría en el área de Gerencia de Proyectos".  
Pregunta: ¿Estaría de acuerdo con recibir apoyo y entrenamiento en el área de Proyectos?

El total de la muestra encuestada está presta a recibir apoyo y entrenamiento en el área de proyectos. Cabe destacar que la tendencia hacia una respuesta afirmativa por parte de la totalidad de la muestra es la misma en preguntas tales como: ¿Le gustaría contar con estándares organizacionales para la formulación y gestión de proyectos?, ¿Estaría de



Acuerdo en tener en la institución la estandarización de los formatos para formular, planificar, controlar y evaluar proyectos? , ¿Le gustaría contar con una base de datos sobre los proyectos formulados, experiencias, lecciones aprendidas, soluciones, en cuanto a proyectos que se han generado en la institución?, ¿Estaría de acuerdo con la creación de un centro de información y administración de documentación de proyectos (políticas, procedimientos y plantillas de proyectos)?, ¿Estaría de acuerdo con la creación de una unidad administrativa en la institución que se encargará de dar apoyo, entrenamiento, almacenaje de experiencias, manejo del riesgo, coordinar la comunicación entre proyectos, bases de datos, todo en el área de proyectos?. De este comportamiento en las respuestas se infiere que la comunidad universitaria siente la necesidad y esta presta a la creación de una unidad administrativa que se encargue de velar por el incentivo y desarrollo de una cultura en Gerencia de Proyectos en la institución.

Para proporcionar una perspectiva más exacta a este análisis de respuestas, se muestra una serie de tablas que avalan la pertinencia de contar con una unidad que los apoye en el área de proyectos y genere recursos a la institución.

### **Nº 7 Relación entre Cantidad, frecuencia y tipos de proyectos con la necesidad de almacenaje de información de proyectos**

<b>NRO.</b>	<b>PREGUNTA</b>
1	¿El área genera proyectos a la organización?
2	¿Qué tipo de proyectos genera, por lo general?
3	¿Con que frecuencia genera Proyectos a la institución?
18	¿Le gustaría contar con una base de datos sobre los proyectos formulados, experiencias, lecciones aprendidas, soluciones, en cuanto a proyectos que se han generado en la institución?
<b>ANÁLISIS</b>	



Producto de que algunas áreas generan en promedio una cantidad de 1 a 4 proyectos en el año, del tipo predominantemente técnico, seguido por proyectos educativos y económicos; la totalidad de la muestra coincidió en la satisfacción y ayuda que sentirían si contaran con información digital sobre los proyectos manejados en el institución que le permitiera de una manera rápida obtener datos valiosos sobre la gestión de proyectos pasados que pudiesen servir de referencia y guía al momento de desear desarrollar uno.

Autor: Elaboración propia

**Tabla Nº 8 Relación entre el impacto de los proyectos y uso de metodologías con la necesidad de adiestramiento en proyectos.**

NRO.	PREGUNTA
4	¿Qué tipo de impacto generan los proyectos?
11	¿Utiliza alguna metodología para formular y gestionar proyectos?
15	¿Estaría de acuerdo con recibir apoyo y entrenamiento en el área de Proyectos?
ANÁLISIS	
El impacto que generan normalmente los proyectos en la organización es alto, indicador referido a la cantidad de actividades nuevas asignadas al personal de la unidad ejecutante; por lo que en algunas dependencias de la institución sobre todo las relacionadas con la planificación institucional se han desarrollado métodos empíricos de gestionar proyectos, producto de la experiencia y conocimiento de los adscritos a la misma, pero en otras dependencias se carece de métodos que permitan la gestión de proyectos de manera estándar, por lo que el 100% de los entrevistados esta de acuerdo en capacitarse en el área de gerencia de proyectos bien sea por cursos, asesorías, consultorías o coaching.	

Autor: Elaboración propia



**Tabla Nº 9 Relación entre Dedicación y manera de organizarse en los proyectos con respecto a la necesidad de estándares.**

NRO.	PREGUNTA
5	¿Cuándo tiene un proyecto como es la dedicación del personal al mismo?
6	¿Existen criterios para seleccionar el personal que trabajará en un determinado proyecto?
7	¿Poseen alguna manera específica de organizarse dentro de los equipos del proyecto?
16	¿Le gustaría contar con estándares organizacionales para la formulación y gestión de proyectos?
ANÁLISIS	
<p>En la institución el personal asignado al proyecto es tiempo convencional implicando que las actividades referidas a la gestión del proyecto son un extra a las ya asignadas a su cargo, debido a esto, no existen criterios para la selección del personal en la mayoría de las dependencias, aunque las unidades relacionadas con el área de planificación institucional por el tipo específico de trabajos y la experticia que poseen parte de su recurso humano, si manejan ciertos criterios para la selección del recurso que realizará tareas específicas en el desarrollo de un proyecto; la misma situación ocurre dentro de las áreas respecto a la manera en que se organiza el equipo de proyectos, en unas tienen métodos empíricos de organizarse, en otras, el grupo se formará por las personas que para el momento no tengan asignadas muchas actividades o expresen el deseo de pertenecer al equipo de trabajo; con todo esto la mayoría de las áreas entrevistadas manifestaron estar de acuerdo con que se creen, publiquen y reglamente el uso de estándares para la gestión de proyectos.</p>	

Autor: Elaboración propia



**Tabla Nº 10 Relación entre dedicación, grados de autoridad, líneas de mando en proyectos con respecto a la necesidad de una OGP**

NRO.	PREGUNTA
8	¿Qué dedicación al proyecto tiene el responsable principal?
9	¿Qué grado de autoridad tiene el encargado del proyecto?
10	¿A quién reporta el encargado del proyecto?
20	¿Estaría de acuerdo con la creación de una unidad administrativa en la institución que se encargará de dar apoyo, entrenamiento, almacenaje de experiencias, manejo del riesgo, coordinación de la comunicación, bases de datos, todo en el área de proyectos?
ANÁLISIS	
<p>Analizando la dedicación, el nivel de autoridad y los mecanismos de comunicación del líder de un proyecto en la institución, se observa que no tiene descarga de trabajo de sus actividades habituales, si no que debe compartir el tiempo entre las nuevas tareas (las del proyecto) y las que su cargo estipula, dedicándose de manera parcial a las nuevas actividades, a su vez la autoridad que éste tiene es solo en el proyecto, debiendo siempre reportar al jefe funcional y a las unidades participantes en el mismo cuando éstas lo deseen. Cabe acotar, que los participante en los equipos de proyectos tiene un nuevo jefe al cual rendir cuentas y que exigirá resultado de las actividades asignadas. Es por ello que la totalidad de la muestra esta de acuerdo en crear una unidad rectora de proyectos en la cual, se gestionen y establezcan mecanismos de tiempo de dedicación, autoridad y comunicación de manera metódica, organizada y estandarizada donde se dicten las directrices a seguir por los líderes del proyecto y por los miembros del equipo que los acompaña.</p>	

Autor: Elaboración propia



**Tabla Nº 11 Información sobre recurso humano especialista en proyectos y la necesidad de apoyo en proyectos**

NRO.	PREGUNTA
13	¿Tiene en la organización algún grupo de especialistas que le brinden apoyo y entrenamiento para realizar los proyectos?
15	¿Estaría de acuerdo con recibir apoyo y entrenamiento en el área de Proyectos?
ANÁLISIS	
<p>En la organización no se cuenta con un grupo de especialistas en gerencia de proyectos que asesoren a las unidades en el desarrollo de proyectos, lo que existe es personal docente que dictan las cátedras de evaluación y formulación de proyectos en el Proyecto de Carrera Ingeniería Industrial, que colaboran con ciertas unidades (las relacionadas con la planificación de la institución) en la formulación y gestión de proyectos institucionales a medida de sus posibilidades, esta situación hace que el recurso humano de las unidades administrativas que más formulan proyectos en la institución sientan la imperiosa necesidad de formarse y recibir apoyo en el área de proyectos; cabe considerar por otra parte que esta necesidad se hace apremiante satisfacer, ya que en la actualidad el gobierno nacional exige la formulación presupuestaria dividida por proyectos y no sólo las unidades encargadas de realizar el presupuesto anual le incumbe, sino que también es extensivo a los niveles inferiores de la institución ya que ellos deben formular sus presupuestos por proyectos.</p>	

Autor: Elaboración propia



**Tabla Nº 12 Análisis sobre la necesidad de tener un centro de información y documentación de proyectos.**

NRO.	PREGUNTA
12	¿Poseen reglamentos, normas, políticas en el área que permitan planificar, controlar y evaluar proyectos?
14	¿Utiliza formatos estandarizados en la institución validados por especialistas que le permiten gestionar proyectos?
17	¿Estaría de Acuerdo en tener en la institución la estandarización de los formatos para formular, planificar, controlar y evaluar proyectos?
19	¿Estaría de acuerdo con la creación de un centro de información y administración de documentación de proyectos (políticas, procedimientos y plantillas de proyectos)?
ANÁLISIS	
<p>La totalidad de la muestra entrevistada esta de acuerdo y respalda la creación de una unidad de gerencia de proyectos, ya que consideran que con esta unidad se lograría la estandarización de los formatos para la gestión de proyectos, así como la regulación del desarrollo de proyectos institucionales. Esta aceptación total a la creación, obedece a que en la actualidad la mayoría de unidades administrativas no manejan normas, ni formatos para el desarrollo de sus proyectos que estén estandarizados que permitan planificar, controlar y evaluar proyectos de una única forma, sólo ciertas unidades producto de sus necesidades y experiencias han desarrollado estas normas que funcionan solo en su campo de acción y no en toda la institución.</p>	

Autor: Elaboración propia



## Capítulo V

### Resultados

Los Resultados del estudio se presentan en dos secciones; la primera sintetiza la información analizada sobre las Oficinas de Gerencia de Proyectos, donde de manera sinóptica se visualiza los aspectos más importantes y que deben considerarse al momento de crear una unidad de gerencia de proyectos; en la segunda sección se expresan las conjeturas realizadas, producto de la información recopilada y analizada sobre la organización.

#### V.1.- Resultados Análisis del Cuerpo Teórico

Cuando se determine crear la Unidad de Gerencia de Proyectos se debe tener en consideración que:

**Tabla N° 13 Atributos de una Oficina de Gerencia de Proyectos.**

<b>Unidad de Gerencia de Proyectos:</b> Es la encargada de centralizar y coordinar los proyectos a su cargo	
Características	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Administrar Recursos de Proyectos.</li><li>✓ Identificar y desarrollar prácticas de Gerencia de Proyectos.</li><li>✓ Coordinar gestión de comunicación entre proyectos.</li><li>✓ Supervisar cronogramas y presupuestos de proyectos.</li><li>✓ Coordinar estándares de calidad del proyecto.</li></ul>



Funciones	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Supervisar la dirección de proyectos.</li><li>✓ Coordinar y dirigir proyectos.</li><li>✓ Enfatizar planificación, priorización y ejecución de proyectos y subproyectos.</li><li>✓ Tomar decisiones y dar recomendaciones sobre el inicio de proyectos.</li><li>✓ Seleccionar, dirigir y reubicar el personal del proyecto.</li></ul>
Servicios	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Consolidación de reportes.</li><li>✓ Entrenamiento.</li><li>✓ Coaching en la Gerencia de Proyectos.</li><li>✓ Auditoria de proyectos.</li><li>✓ Depósitos de documentos.</li></ul>

Autor: Elaboración propia

Para crearlas no existe un método estándar a seguir y todo dependerá de la madurez gerencial y administrativa que tenga la organización, sin embargo hay teóricos como Bridges y Crawford (2000), que señalan métodos para su creación, uno de los cuales está en dividir el proceso de desarrollo de una OGP en cuatro fases tales como: Establecer la fundación, comenzar con iniciativas a corto plazo, registrar soluciones a largo plazo y la fase de apoyos y mejoras.

Dependiendo de las actividades que la unidad administrativa asuma desde un inicio, la misma podrá ser clasificada como una OGP de Control, una OGP autoritativa o una OGP consultiva. Tomando en consideración su tipo, se determina la cantidad de personal con la que contará, encontrándose siempre dos cargos básicos: El gerente de proyectos (encargado de la unidad) y los asistentes del gerente de proyectos.

Las OGP son en la actualidad unidades administrativas de mucha importancia dentro de cualquier institución, ya que los proyectos son y seguirán siendo la fuente de desarrollo de



muchas empresas. Debido a esto, están teniendo tanto auge que en la actualidad se observa una evolución en su campo de acción, en sus funciones, en los procesos que ejecutan y es por ello que actualmente se está hablando de la OGP de la próxima generación.

## **V.2.- Resultados análisis Organizacional**

- La Institución es un sistema articulado, coherente y dinámico, estructurado en subsistemas flexibles e integrados funcionalmente.
- Posee una organización estructural y funcional enmarcada dentro de una concepción sistémica y matricial, obedeciendo a la filosofía de administración y gestión por proyectos.
- El sistema de la universidad está integrado por el subsistema académico y el subsistema administrativo, éste opera sobre la base de proyectos y está destinado a las funciones de planificación, coordinación, supervisión y evaluación del sistema institucional.
- Las divisiones de procesos, actividades y tareas están bien definidas en las diversas áreas que prestan apoyo a los proyectos de carrera.
- Las líneas de autoridad se encuentran bien claras y definidas.
- La supervisión de funcionarios está claramente evidenciada y definida ya que guarda estrecha relación con las líneas de autoridad establecidas.
- En cada área se evidencia que existe uniformidad en las asignaciones y que cada elemento tiene una razón de ser en su estructura.
- Todas las unidades en la institución tienen bien definido el objetivo y las funciones que deben realizar, su creación y funcionamiento están basados en instrumentos jurídicos tales como Ley de Universidades, Reglamento OPSU (Oficina de Planificación del Sector Universitario), Reglamento General de la Uneg, en la carta magna y en otros instrumentos jurídicos.



- Existen unidades que tienen en su razón de ser generar ingresos propios a la universidad a través de la aplicación de estrategias que vinculan tanto al sector productivo de la zona, como a la comunidad en general con el fin de generar recursos económicos.
- La Estrategia de comunicación de los objetivos, metas, procesos, funciones de las unidades dentro de la institución es débil.
- La estructura interna actual de las unidades permite conseguir los objetivos trazados.
- Satisfacción por los niveles jerárquicos y línea de autoridad actuales en todas las unidades.
- Necesidad de actualización de los manuales, guías de actividad y estructura de cargos adaptado a las exigencias de una institución que crece.
- La institución genera en su mayoría proyectos de carácter técnico y educativo.
- Los proyectos impactan las unidades administrativas específicamente en la estructura de cargos.
- No existe en la institución criterios generales para la formación de equipos, ni una manera de organizarlos para los trabajos en proyectos, sólo existe para formar equipo de centros de investigación.
- No se ha desarrollado una metodología estándar para la formulación de proyectos.
- Hay unidades que por el tipo de trabajo que realizan, han desarrollado internamente una manera informal y no documentada de realizar proyectos.
- Existe personal no especializado en proyectos que asesora a algunas unidades administrativas en la formulación de proyectos de una manera informal.
- Existe una total disposición por parte de las unidades administrativas de la institución en contar con una unidad formada por especialistas en proyecto, que los apoyen con asesorías, entrenamiento, coaching y con la generación de conocimiento para la mejor gerencia de proyectos en la institución.



## Capítulo VI

### Conclusiones y Recomendaciones

#### VI.1.- Conclusiones

Una vez realizado el estudio de la estructura orgánica de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, de las unidades administrativas que la conforman y el análisis de los instrumentos y reglamentos jurídicos que norman la operatividad de las funciones y procesos en el quehacer de la institución, se concluye que:

1. La población analizada considera necesario crear una unidad de gerencia de proyectos en la Universidad, que promueva una cultura para gerenciar proyectos a través del apoyo, asesoramiento, estandarización de formatos, manejo de bases de datos, manejo de comunicación entre proyectos, almacenaje de experiencias en las áreas de proyectos, entre otros. Conclusión a la que se llega luego de haber notado que el total de la muestra mostró interés y necesidad de contar con una unidad que cubra este tipo de funciones y requerimientos de las diferentes dependencias que forman parte de la institución.

El interés estuvo reflejado producto de las nuevas normas creadas por el ejecutivo nacional donde la elaboración presupuestaria anual de las instituciones públicas debe estar estructurada y definida por proyectos, razón por la cual se siente la necesidad de adquirir un cuerpo de conocimientos y destrezas para la formulación de los proyectos.

2. Es viable, la creación de una unidad de Gerencia de Proyectos en la Universidad con el fin de crear un vínculo con el sector empresarial (específicamente el de las



PyMEs) y con la comunidad, que permita crear estrategias para generar recursos por prestación de servicios de calidad en el área de proyectos.

Esta conclusión está basada en que la Universidad tiene experiencia en crear unidades administrativas que funcionan como unidades de negocio que generan por el tipo de actividad que ejercen, beneficios tanto al sector empresarial como a la comunidad. En la actualidad existen reglamentos internos que regulan la creación y norman el funcionamiento de unidades administrativas que tengan entre sus funciones generar estrategias que vinculen a la institución con los diversos sectores de la sociedad.

Cabe considerar por otra parte, que los objetivos institucionales promueven este tipo de iniciativa al describir que la institución deberá: Desarrollar, Afianzar, Asegurar Rectorar el desarrollo de todos los recursos de la Región Guayana que permita el desarrollo sostenible de la zona geográfica que esta bajo su campo de acción.

En este mismo orden de ideas, las directrices estratégicas de la institución descritas en el reglamento general de la Uneg, avalan esta propuesta al referir en uno de sus apartados que se debe: “Optimizar el aprovechamiento de las potencialidades y fortalezas de la Uneg para generar recursos propios..., Asimismo, gestionar recursos alternos al presupuesto ordinario, por vía de cogestión y financiamiento no gubernamental e internacional” (p.5).

3. Es viable, la creación de una unidad de Gerencia de Proyectos dentro de la institución universitaria que brinde el apoyo tanto interno como externo a procesos de gestión de proyectos. Afirmación que se realiza tomando en consideración que:
  - La institución presenta una estructura orgánica matricial formada en su área operativa por proyectos de carrera y áreas de apoyo a cada proyecto, lo que hace



teóricamente posible la instauración de una unidad con estas características y el fomento rápido de la cultura de gestión de proyectos.

- La institución posee un cuerpo de reglamentos y normas que regulan la participación de los miembros de la comunidad universitaria en los proyectos y la manera como los recursos serán asignados de un área a otra.
- En las directrices estratégicas asumidas por la institución para transitar de la situación actual a la situación deseada se mencionan en el reglamento general, que se deben “Establecer mecanismos horizontales inter-universitarios, nacionales e internacionales con énfasis en el entorno inmediato...” (p.5), razón que apoyaría el establecimiento de convenios con instituciones universitarias de la región para facilitar el intercambio de conocimiento, experiencias y recursos humanos expertos en el mundo de la gerencia de proyectos para de esta manera llevar a cabo el proceso de creación de una unidad de este tipo.
- En la actualidad el gobierno nacional ha creado y promulgado un cuerpo de leyes para la formulación de los presupuestos de las instituciones públicas, en el cual se exige que los presupuestos deben venir asignados por proyectos, razón que motiva y justifica la creación de una unidad que sirve de apoyo a la formulación de estos proyectos y que apoye las actividades de la Dirección de Planificación de la institución.
- La Creación de una oficina de proyectos en cualquier ámbito, sea empresarial o educativo, obedece a las exigencias internas y externas al que se ve obligado cualquier persona jurídica para desarrollarse de la manera más efectiva y óptima en el tiempo.
- Hoy día, las OGP debido a la importancia, están apoyadas por un basamento teórico, legal y práctico que debe ser considerado al momento de desear crearlas, ya



que se han convertido en una unidad de apoyo de todos los niveles de la organización.

## **VI.2.- Recomendaciones**

1ro.- Realizar un estudio de Factibilidad que involucre un estudio de mercado, la viabilidad técnica, operativa y económica de crear una unidad de negocios denominada “Oficina de Proyectos”.

De generarse un resultado positivo del estudio de factibilidad la OGP debe:

2ro.- Implementar como metodología estándar y adaptada a la razón de ser de la unidad, los procesos descritos por el PMI (Project Management Institute) para la formulación y gestión de proyectos, así como las mejores prácticas adaptadas a su entorno.

3to.- Asumir como funciones mínimas: la dirección y supervisión de proyectos, coordinación y dirección de proyectos relacionados, velar por la planificación coordinada, la priorización y ejecución de proyectos y asesoramiento a otras unidades, entre otros.

4to.- Ofrecer servicios de consolidación de reportes, entrenamiento, Coaching, Auditoria de proyectos, depósito de documentación técnica de proyectos, tomando en consideración que los servicios se irán implementando a medida que la unidad vaya madurando en aspectos administrativos.

5to.- La Estructura de la Unidad de Gerencia de Proyectos esté basada en los principios teóricos de organización de una Oficina de Gerencia de Proyectos organizacional, formada por un director, y un grupo de especialistas en el área, orientada hacia la consecución de los objetivos colectivos conforme a los recursos disponibles, las estrategias de más



probable éxito y su percepción del grado de interacción social de los miembros de la organización.

En otro orden de ideas:

6to.- Tomar como insumo los aspectos teóricos sobre las Oficinas de Gerencia de Proyectos ofrecidos en este estudio para su posterior diseño, desarrollo e implementación.

7mo.- Ver la unidad de proyectos como un ente cambiante y que se adapta al entorno que los rodea, replanteándose nuevas funciones y nuevas responsabilidades tales como: el benchmarking continuo, cambios a las metodologías existentes y aseguramiento de riesgos.

8vo.- La Unidad de Proyectos debe estar ubicada como parte de la estructura de la fundación de la universidad (FUNDAUNEG), puesto que pretende servir de centro asesor en gerencia de proyectos tanto internos como externos, generando ingresos a la institución.



## Bibliografía

Austin, Tomás (2004). Definición del Problema a Investigar y de los Objetivos de la Investigación. [Documento]. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Balestrini Acuña, M. (2000). Como se elabora el Proyecto de Investigación. Caracas: Consultores Asociados.

Basanta, Rafael. (2001). PROPUESTA DE UN MODELO DE ORGANIZACIÓN PARA LA GERENCIA DE CUENCAS DEL DESARROLLO URIBANTE CAPARO (DESURCA). Trabajo Especial de Grado para Optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyecto. Universidad Católica Andrés Bello. Ciudad Guayana.

CVG, Electrificaciones del Caroní. (2004, Julio). Gerencia de Proyectos. [Folleto]. Ciudad Guayana, Venezuela: División Corporativa de Proyectos.

Decreto sobre REGLAMENTO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE GUAYANA (Decreto Nro. 1312). (1996, Mayo 02). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 35.969. Mayo 29, 1996.

Drudis, Antonio (1992). PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS. Edición Gestión 2000; Barcelona: España 1992.

Hernández R, Fernández C y Baptista P. (2003). Metodología de la Investigación. México: Mc-Graw Hill Interamericana.

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2004, Enero). Proyectos subvencionados por Fundacite Guayana en el Estado Bolívar, 2001- 2003. [Estadísticas]. Ciudad Guayana, Venezuela: INE Bolívar.



Kerzner, Harold. Project Managment, a Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling; Seventh edition, Canada: 2001 by John Wiley & Sons.

Palacios A., Luis. (2003). Principios esenciales para realizar proyectos, Un enfoque latino. Publicaciones Ucab. Tercera Edición. Caracas- Venezuela

Palacios A., Luis. (2002). Benchmarking de proyectos en Venezuela. Publicaciones Ucab. Primera Edición. Caracas- Venezuela.

Pereira, José L. FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN; Universidad Católica Andrés Bello, Dirección de Formación Continua; Facultad de Ingeniería; 1ra edición; Publicaciones UCAB; Caracas 1996.

Pérez, Alexis. (2004). Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación. Caracas: FEDUPEL.

Rojas C. Henry. (2002). LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME), COMO ALTERNATIVA VALIDA PARA LA REACTIVACIÓN ECONOMICA DEL PAIS. Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Especialista en ciencias Gerenciales, Mención Producción. Universidad Gran Mariscal de Ayacucho, Ciudad Guayana.

Sapag, N. y Sapag R. PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS; cuarta edición, Mc Graw Hill Interamericana; México: 2004.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado (2004). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: FEDUPEL.



Valera, Freddy (1990). OBTENCIÓN DEL PERFIL DEL TÉCNICO SUPERIOR UNIVERSITARIO EN LA ESPECIALIDAD MECÁNICA, DE ACUERDO CON LAS ACTUALES EXIGENCIAS TECNOLÓGICAS DEL MERCADO LABORAL DEL ESTADO ARAGUA. Tesis de maestría no publicada, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico “Rafael Alberto Escobar Lara”, Maracay.

Valera I., Rafael. (1999). Manual de Estadística Básica. 3ra. edición. Maracay: Cophier.



## Referencias Electrónicas

Alsina, Jorge. PORQUE TANTAS EMPRESAS ESTAN ADOPTANDO EL CONCEPTO DE PMO – OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS [Documento electrónico]. Project Charter S.A: 2004.

Bridges, D. y Crawford, K. HOW TO START UP AND ROLL OUT A PROJECT OFFICE. [Documento electrónico]. Expert Series 2002.

Kendall, G. BUILDING A PMO TO LAST, a theory of constraints approach. [Documento electrónico]. [WWW.TOCINTERNATIONAL.COM](http://WWW.TOCINTERNATIONAL.COM).

Project Management Institute, Inc (2004). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos: Guía del PMBOK. [Documento electrónico]. Project Management Institute, Inc. Tercera edición. Versión en Español. Pennsylvania. EEUU.

Ramírez, I., Latorre, J., (2000). ESTUDIO Y PROPUESTA PARA IMPLANTAR UNA UNIDAD DE INTELIGENCIA FINANCIERA EN VENEZUELA. [Documento electrónico]. Facultad de Postgrado de la Universidad Nueva Esparta. Caracas, Venezuela.

Yáber, G. y Valarino, E. (2003). Tipología, fases y modelo de gestión para la investigación de postgrado en Gerencia. [Documento electrónico] Ponencia del Seminario sobre líneas de investigación en gerencia y economía de la empresa. Universidad Metropolitana, Caracas. Julio 2003

Corporación Venezolana de Guayana (2005). Información Institucional. [En línea]. Disponible: [HTTP://WWW.CVG.COM/INSTITUCION/](http://WWW.CVG.COM/INSTITUCION/). [enero, 2005].



Corporación Venezolana de Guayana. (2005). Fondo Regional Guayana. [En línea]. Disponible: <HTTP://WWW.CVG.COM/ESPANOL/FONGUAYANA.HTML/>. [enero, 2005].

Depliyng Project Management Througt Organizational change Management. <WWW.PMOSTEP.COM>.

Levine, H. (2003). Why Project Management Implementation Programs Fail: Taking Shortcuts vs. Diminishing Chances of Success. [En línea]. Disponible: [HTTP://WWW.SCIFORMA.COM/RESOURCES/WHITE\\_PAPERS/IMPLEMENTATION\\_PM\\_FAILURES.HTM/](HTTP://WWW.SCIFORMA.COM/RESOURCES/WHITE_PAPERS/IMPLEMENTATION_PM_FAILURES.HTM/) [febrero, 2005].

Piorun D. (2004). ¿Por qué fracasan los proyectos?. [En línea]. Disponible: <HTTP://WWW.DEGERENCIA.COM/ARTÍCULOS.PHP?ANTID=201&IMP=S/>. [enero,2005].

PMOSTEP, Project Management Office, <WWW.PMOSTEP.COM/0.0.0PMOSTEP.HTM>.

Rodríguez I., Sbragia, R., Gonsález F. (2002). Oficina de Gerencia de Proyectos: Teoría y Práctica. [En línea]. Disponible: <HTTP://WWW.RESVISTAESPACIOS.COM/A02V23N02/02230251.HTML#PRES7>. [febrero,2005].

Universidad Nacional Experimental de Guayana. (2005). Información institucional. [En línea]. Disponible: <HTTP://WWW.UNEG.EDU.VE/INFOUNEG/>. [enero,2005].

Gomez R. (2002). Estrategias para Afianzar la Cultura de la Gerencia de Proyectos, en las Carreras de Ingeniería. Ponencia presentada en el 3 er. Congreso Ibero Americano de Gerencia de Proyectos julio, 2002 Caracas – Venezuela [En línea]. Disponible. <HTTP://WWW.MONOGRAFÍAS.COM/>. [febrero,2005]



## Glosario

Los términos encontrados en esta sección del trabajo fueron extraídos del Glosario de términos del PMBOK (2004).

**Dirección de proyectos:** La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo.

**Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto:** Proceso de ejecutar el trabajo definido en el plan de gestión del proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto definidos en el enunciado del alcance del proyecto. También conocido como dirigir y administrar la ejecución del proyecto o dirigir y gerenciar la ejecución del proyecto.

**Ejecutar:** Dirigir, gestionar, realizar y llevar a cabo el trabajo del proyecto, proporcionar los productos entregables y brindar información sobre el rendimiento del trabajo.

**Fondos:** Reservas de dinero o recursos pecuniarios que se encuentran disponibles en forma inmediata.

**Juicio de Experto:** Un juicio que se brinda sobre la base de la experiencia, en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industrias, entre otros. Según resulte apropiado para la actividad.

**Objetivo:** Una meta hacia la cual se deba dirigir el trabajo, una posición estratégica que se quiere lograr o un fin que se desea alcanzar, un resultado a obtener, un producto a producir o un servicio a prestar.

**Plantilla de Proyecto:** Documento parcialmente completo en un formato predefinido, que proporciona una estructura predefinida para recopilar, organizar y presentar información y



datos. Suelen basarse en documentos creados en proyectos anteriores . Disminuyen el esfuerzo para realizar un trabajo y aumentan la consistencia de los resultados.

**Programa:** Un grupo de proyectos relacionados cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios y control, que no se obtendrían si se gestionarían de forma individual.

**Recurso:** Recursos humanos especializados ( disciplinas específicas, ya sea en forma individual o en equipos o grupos), equipos, servicios, suministros, materias primas, materiales, presupuestos o fondos.



# ANEXOS



ANEXO 1  
PANTALLAS DE CAPTURA DEL SOFTWARE PARA EL CALCULO DE LA  
MUESTRA



http://www.consulta.com.mx - Cálculo del tamaño de muestra - Microsoft Internet Explorer

**Confianza (1-  $\alpha$ )**  
Indica la probabilidad de que nuestro estimador se acerque al verdadero valor a una distancia menor al error fijado.  
$$P(|\hat{p} - p| \leq d) > 1 - \alpha$$

**Error Máximo Aceptable (d)**  
Representa el valor máximo del error que estamos

**Proporción a Estimar (p)**  
Significa la proporción de elementos de la población que poseen una característica. Si no se tiene información previa se recomienda aceptar  $p = 0.5$  que maximiza el cálculo del tamaño

**Tasa de Respuesta (TR)**  
Es el porcentaje de respuestas completas que esperamos obtener para nuestra variable

**Tamaño de la Población (N)**  
Es el número de elementos en la población que se mide

**(Coeficiente de correlación intraclase) RHO**  
Es una medida de asociación que muestra que tan similares son los elementos dentro de un conglomerado; toma valores de [0 a 1].  
DEFF \_ Es la pérdida o ganancia en precisión que se logra al estratificar y conglomerar en un diseño muestral. Se define como el cociente entre la varianza real y la que teóricamente se hubiera logrado con un muestreo aleatorio simple.

Expresión	Cálculo
$DEFF = \frac{V(p)_d}{V(p)_{MAS}}$	$DEFF = 1 + Rho (\bar{v} - 1)$

Donde  $\bar{v}$  es el número promedio de cuestionarios que se aplican en cada uno de los conglomerados

fuelle: [HTTP://WWW.CONSULTA.COM.MX/HOME.HTML](http://www.consulta.com.mx/home.html)

http://www.consulta.com.mx - Cálculo del tamaño de muestra - Microsoft Internet Explorer

**Error Máximo aceptable para el Estimador**  
5 %

**Confianza**  
50 %  
 99.5 %  99.7 %

**Tamaño de la Población**  
20  
 contemplar en el cálculo

**Efecto de Diseño**  
DEFF:   
RHO:   
Tamaño del Conglomerado:   
 contemplar en el cálculo

**Tasa de Respuesta**  
100 %  
 contemplar en el cálculo

**Tamaño aproximado de la proporción a estimar**  
Conocida Aproximado:   
Desconocida:  contemplar en el cálculo

**Regresar** **CALCULAR** **Definiciones**

fuelle: [HTTP://WWW.CONSULTA.COM.MX/HOME.HTML](http://www.consulta.com.mx/home.html)



http://www.consulta.com.mx - Cálculo del tamaño de muestra - Microsoft Internet Explorer



### Sistema de Cálculo para un tamaño de muestra (muestreo aleatorio simple para proporciones)

Datos proporcionados por el usuario  
Los renglones sin paloma son datos considerados por el sistema

Escriba alguna indicación que requiera que aparezca en la impresión

Tamaño de Muestra	
<input checked="" type="checkbox"/> Error máximo	5 %
<input checked="" type="checkbox"/> Confianza	50 %
<input type="checkbox"/> Tamaño aproximado de la proporción a estimar	50 %
<input type="checkbox"/> Efecto de diseño	1
<input checked="" type="checkbox"/> Tasa de respuesta	100 %
<input checked="" type="checkbox"/> Tamaño de la Población	20

14

Listo Internet

fuelle: [HTTP://WWW.CONSULTA.COM.MX/HOME.HTML](http://www.consulta.com.mx/home.html)



ANEXO 2  
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN



Universidad Católica Andrés Bello  
Unidad de Postgrado  
Postgrado en Gerencia de Proyectos  
Extensión Guayana

Reciba un cordial saludo, me dirijo a usted con la intención de aplicar un instrumento de recolección de datos, el cual tiene como objetivo proveer a la investigación que actualmente realizo de información que permitirá desarrollar análisis y conclusiones acerca de la creación de una unidad de gerencia de proyectos en la Universidad Nacional Experimental de Guayana.

El estudio que se está realizando consiste en la generación de una “Propuesta para la Conformación de una unidad de Gerencia de Proyectos en la Universidad Nacional Experimental de Guayana. El mismo incorpora entre sus objetivos específicos realizar un proceso de levantamiento de información donde se investigue la manera como se organizan y estructuran las unidades administrativas en la institución, para visualizar la forma como se podrá estructurar y ubicar la unidad propuesta en la estructura orgánica de la institución.

Esta investigación obedece al trabajo de grado (requisito indispensable) para optar al título de especialista en Gerencia de proyectos en la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más a que hacer referencia y en espera de una actitud positiva al momento de proveer la información solicitada, le da las gracias,

Ing. Luis A. Estraño  
Aspirante al Título de Especialista en  
Gerencia de Proyectos

# Entrevista

**Objetivo:** Determinar la estructura y principios de organización de las unidades administrativas en la Universidad Nacional Experimental de Guayana, así como, medir la cultura de gerencia de proyectos en la organización.

## ESTUDIO DE LOS PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN:

1.- Nombre de la Unidad: \_\_\_\_\_

2.- Ubicación en la Estructura Organizativa: \_\_\_\_\_

3.- Número de Personal adscrito: \_\_\_\_\_

4.- ¿Cómo esta compuesta la unidad: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5.- Objetivo de la Unidad: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6.- Se dan a conocer los objetivos? Si  No

De ser afirmativo, en que forma o de que modo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7.- ¿Se han definido por escrito los objetivos del área? Si  No

¿En que documento?: \_\_\_\_\_

8.- Principales Funciones:

a.- \_\_\_\_\_

b.- \_\_\_\_\_

c.- \_\_\_\_\_

d.- \_\_\_\_\_

e.- \_\_\_\_\_

09.- ¿A quién reporta?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10.- ¿La unidad presenta alguna sub división?

Si \_\_\_\_\_, especificar cuantas: \_\_\_\_\_; tipos: Secciones  Área

Otro: \_\_\_\_\_.

11.- Existen Instructivos de trabajo o guías de actividad: Si  No  en elaboración

12.- Poseen un manual de Normas: Si  No  en elaboración

13.- Posee un manual de Procedimientos: Si  No  en elaboración

14.- ¿Cuáles son los ordenamientos legales en que se sustenta la unidad?: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

15.- Permite la estructura actual que se lleven a cabo:

- a) Las atribuciones encomendadas: Si  No   
b) Las Funciones Establecidas: Si  No   
c) La Distribución del Trabajo: Si  No   
d) El control Interno: Si  No

16.- Los niveles jerárquicos establecidos actualmente son necesarios y suficientes para el desarrollo de las actividades del área: Si  No

Si la respuesta es negativa, indique porqué? y cuales son sus recomendaciones?:

---

---

---

17.- ¿Los cargos actuales son los adecuados a las necesidades que tiene el área para llevar a cabo sus funciones: Si  No

18.- ¿Se encuentra definida adecuadamente la línea de autoridad? Si  No

Si la respuesta es No, ¿Por qué razón?: \_\_\_\_\_

---

---

---

## ESTUDIO DE LA CULTURA DE PROYECTOS

- 1.- ¿El área genera proyectos a la organización? Si  No
- 2.- ¿Qué tipo de proyectos genera, por lo general?  
Educativos  Sociales  Económicos  otros \_\_\_\_\_
- 3.- ¿Con que frecuencia genera Proyectos a la institución? (por año)  
Nro. de Proyectos: De 1 a 2  De 2 a 4  Más (especifique): \_\_\_\_\_
- 4.- ¿Qué tipo de impacto generan los proyectos?  
Bajo  Medio  Alto
- 5.- ¿Cuándo tiene un proyecto como es la dedicación del personal al mismo?  
Tiempo convencional  Tiempo Completo  Dedicación Exclusiva
- 6.- ¿Existen criterios para seleccionar el personal que trabajará en un determinado proyecto?. Si  No   
En caso de ser afirmativa, ¿Qué criterios utiliza para seleccionar el personal del proyecto? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 7.- ¿Poseen alguna manera específica de organizarse dentro de los equipos del proyecto? No  Si  : Describa como: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 8.- ¿Qué dedicación al proyecto tiene el responsable principal?  
Tiempo convencional  Tiempo Completo  Dedicación Exclusiva
- 9.- ¿Qué grado de autoridad tiene el encargado del proyecto?  
Solo en el proyecto  Igual al jefe de área  Otro nivel
- 10.- ¿A quién reporta el encargado del proyecto?  
A Jefe Inmediato  A más de un Jefe  A Nadie
- 11.- ¿Utiliza alguna metodología para formular y gestionar proyectos?  
Si  indique cual: \_\_\_\_\_; No
- 12.- ¿Poseen reglamentos, normas, políticas en el área que permitan planificar, controlar y evaluar proyectos?  
Si  No   
Están soportadas en algún documento: Si  No
- 13.- ¿Tiene en la organización algún grupo de especialistas que le brinden apoyo y entrenamiento para realizar los proyectos? Si  No

14.- ¿Utiliza formatos estandarizados en la institución validados por especialistas que le permiten gestionar proyectos? Si  No

15.- ¿Estaría de acuerdo con recibir apoyo y entrenamiento en el área de Proyectos?  
Si  No

16.- ¿Le gustaría contar con estándares organizacionales para la formulación y gestión de proyectos? Si  No

17.- ¿Estaría de Acuerdo en tener en la institución la estandarización de los formatos para formular, planificar, controlar y evaluar proyectos? Si  No

18.- ¿Le gustaría contar con una base de datos sobre los proyectos formulados, experiencias, lecciones aprendidas, soluciones, en cuanto a proyectos que se han generado en la institución? Si  No

19.- ¿Estaría de acuerdo con la creación de un centro de información y administración de documentación de proyectos (políticas, procedimientos y plantillas de proyectos)?  
Si  No

20.- ¿Estaría de acuerdo con la creación de una unidad administrativa en la institución que se encargará de dar apoyo, entrenamiento, almacenaje de experiencias, manejo del riesgo, coordinación la comunicación, bases de datos, todo en el área de proyectos?  
Si  No