

Tesis  
GP 2005  
M4.



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO  
VICERRECTORADO ACADEMICO  
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
AREA DE GERENCIA  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO  
DEFINICION DE UN MODELO DE ADIESTRAMIENTO PARA MEJORAR  
LA EFICIENCIA EN LOS INDICADORES DE EJECUCION DE LOS  
PROYECTOS EN BANESCO

Presentado por

**Ing. MEDINA BARRETO, JENNIFER**

para optar al título de

**Especialista en Gerencia de Proyectos**

Asesor

**Jorge Luís VELAZCO OSTEICOECHEA, PhD**

**Caracas, Abril de 2005**

## **Dedicatoria**

*Primeramente a Dios por darme la fortaleza para no desistir,  
A mi hijo, por ser el pilar más fuerte de motivación para este trabajo,  
A mi esposo Carlos Vicente por su apoyo incondicional,  
A mi Madre y a mi Padre por ser mis mejores consejeros y forjadores  
de mis principios de honestidad y perseverancia.*

## AGRADECIMIENTOS

*Quiero agradecer a todas aquellas personas que aportaron su granito de arena en la realización de este trabajo especial de grado. He retado a mi memoria para recordarlos a todos y se me ha hecho imposible. Sin embargo, quiero agradecer especialmente:*

*A mis familiares, esposo y amigos, porque siempre me apoyaron y me motivaron a la realización de este trabajo.*

*A mi tutor, que con sus lineamientos hizo posible esta obra.*

*A mis compañeros de trabajo por la comprensión brindada en los momentos mas difíciles de este del postgrado y por el suministro de información y bibliografía relevante para mi estudio.*

*A Banesco por brindarme la oportunidad de aprender de su organización y crecer en ella.*

*A los vicepresidentes que llenaron la larga entrevista de competencias y a todo el equipo Banesco que suministró información para este estudio.*

## INDICE

	Pág.
<b>Capítulo 1. Propuesta del proyecto</b>	1
1. Síntomas y Causas	1
2. Pronóstico	8
3. Control al Pronóstico	8
4. Formulación de la Problemática	8
5. Sistematización de la Problemática	8
6. Justificación del Proyecto	9
7. Objetivos del Proyecto	11
7.1. Objetivo General	11
7.2. Objetivos Específicos	11
8. Marco Metodológico	12
8.1. Tipo de Estudio	12
8.2. Metodología Utilizada	12
9. Consideraciones Éticas	22
<b>Capítulo 2. Marco teórico – Conceptual</b>	24
<b>Marco teórico</b>	24
<i>Planes de Adiestramiento y Pensum de Estudio</i>	24
<i>Planificación Estratégica</i>	29
<i>Líder del Proyecto o Gerente del Proyecto</i>	30

<i>Desarrollo Organizacional</i>	30
<i>Modelo de Cambio Planificado</i>	31
<i>Gerencia del Conocimiento</i>	32
<i>Matrices BCG (Boston Consulting Group)</i>	33
<i>Matriz Modificada de Boston para la Gerencia de Portafolio de Proyectos Tecnológicos</i>	35
<i>Tablas de la Verdad</i>	37
<b>Marco Conceptual</b>	38
<i>Competencias</i>	38
<i>Desarrollo Organizacional</i>	38
<i>Estrategia</i>	38
<i>Gerencia de Portafolio</i>	39
<i>Planificación</i>	39
<i>Planificación Estratégica</i>	39
<b>Capítulo 3. Marco Organizacional</b>	41
<i>Misión</i>	41
<i>Valores Banesco</i>	41
<b>Capítulo 4. Desarrollo y Análisis de los Resultados del Proyecto</b>	45
<i>Identificar el comportamiento de los proyectos ejecutados al cierre del portafolio 2004</i>	45
<i>Realizar un levantamiento de información para identificar el tipo de formación en Gerencia de Proyectos que han tenido los líderes del portafolio 2004</i>	48

<i>Identificar las competencias de los líderes de proyectos en Banesco y analizar aspectos de mejora</i>	70
<i>Diseñar un plan de adiestramiento ajustado a las necesidades de los líderes y de la organización para aumentar y mejorar el conocimiento en materia de proyectos</i>	77
<i>Adiestramiento Actual</i>	77
<i>Adiestramiento Propuesto</i>	79
<i>Mantenimiento en Gerencia de Proyectos</i>	86
<b>Capítulo 5. Evaluación del Proyecto</b>	91
<b>Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones</b>	94
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	96
<b>ANEXOS</b>	98
<b>Anexo 1. Encuesta Diagnóstica de Gerencia de Proyectos</b>	
<b>Anexo 2. Encuesta Evaluación de Competencias</b>	

## INDICE DE GRÁFICOS

		Pág.
Gráfico 1	<i>Segmentación del Portafolio de Proyectos 2004</i>	47
Gráfico 2	<i>Portafolio de Proyectos 2004 por Dirección</i>	47
Gráfico 3	<i>Estatus al cierre del Portafolio de Proyectos 2004</i>	48
Gráfico 4	<i>Participación en los talleres</i>	50
Gráfico 5	<i>Asistencia a los cursos de Gerencia de Proyectos</i>	50
Gráfico 6	<i>Dominio del tema cursado</i>	52
Gráfico 7	<i>Vías por la cuales recibió el adiestramiento</i>	53
Gráfico 8	<i>Aspectos a reforzar en el taller Introducción a la Gerencia de Proyectos</i>	55
Gráfico 9	<i>Elementos de uso frecuente en la plantilla de definición de proyectos</i>	56
Gráfico 10	<i>Dificultades en la definición de proyectos</i>	57
Gráfico 11	<i>Aspectos a reforzar en la planificación de proyectos</i>	58
Gráfico 12	<i>Participación en la planeación de un proyecto</i>	59
Gráfico 13	<i>Herramientas metodológicas utilizadas para la planificación</i>	60
Gráfico 14	<i>Problemas en la planificación</i>	61
Gráfico 15	<i>Momentos en los que se publica el plan de proyecto</i>	62
Gráfico 16	<i>Aspectos a reforzar en el módulo de replanificación</i>	62
Gráfico 17	<i>Significado de la replanificación</i>	63
Gráfico 18	<i>Causas de la replanificación en Banesco</i>	64
Gráfico 19	<i>Aspectos a reforzar en el seguimiento</i>	65

<i>Gráfico 20</i>	<i>Periodicidad del seguimiento en proyectos</i>	<i>65</i>
<i>Gráfico 21</i>	<i>Opinión de los indicadores de PCP</i>	<i>66</i>
<i>Gráfico 22</i>	<i>Aspectos a reforzar en el cierre</i>	<i>67</i>
<i>Gráfico 23</i>	<i>Participación en reuniones de cierre</i>	<i>67</i>
<i>Gráfico 24</i>	<i>Aspectos a reforzar en PCP</i>	<i>68</i>
<i>Gráfico 25</i>	<i>Aspectos a reforzar en MS Project</i>	<i>69</i>
<i>Gráfico 26</i>	<i>Matriz Impacto - Esfuerzo</i>	<i>76</i>



## INDICE DE FIGURAS

		<b>Pág.</b>
<i>Figura 1</i>	<i>Pirámide Organizacional</i>	2
<i>Figura 2</i>	<i>Matriz del Boston Consulting Group</i>	34
<i>Figura 3</i>	<i>Matriz Modificada de Boston para Gerencia de Portafolio de PIT's</i>	37
<i>Figura 4</i>	<i>Esfuerzo de los líderes.</i>	73
<i>Figura 5</i>	<i>Impacto en Banesco</i>	75
<i>Figura 6</i>	<i>Evolución del Adiestramiento en Banesco</i>	88

## RESUMEN

El siguiente trabajo tiene como objetivo fundamental, elaborar un modelo de capacitación para los líderes de proyectos de BANESCO BANCO UNIVERSAL. El trabajo está circunscrito en la modalidad de proyecto factible, por lo que se va a desarrollar en dos grandes etapas. La primera etapa estará basada en: a) definir la situación actual de los proyectos del portafolio de proyectos 2004, b) identificar el conocimiento en materia de Gerencia de Proyectos que poseen los líderes de proyectos dentro de la organización y c) conocer la situación actual de las competencias de los líderes de proyectos actuales. La fase siguiente se encargará de definir un modelo de adiestramiento adecuado a las necesidades de la organización en estudio, para ello se van a: a) definir las áreas del conocimiento que se desean potencial en los líderes de proyecto y b) diseñar un modelo de adiestramiento de acuerdo a las necesidades detectadas en el levantamiento de información sobre la situación actual, manteniendo siempre una alineación con las necesidades de proyectos de una organización financiera. Con este trabajo se brinda una guía a los supervisores de los líderes de proyecto, para promover la capacitación del personal que labora en proyectos.

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la gerencia de proyectos ha tomado mayor relevancia dentro de las organizaciones y se ha acrecentado de igual forma la importancia de la capacitación en los líderes de proyectos de las mismas, BANESCO BANCO UNIVERSAL, no escapa a esta realidad.

Es por ello que este estudio estará basado en la revisión del estatus actual de la organización con respecto al conocimiento de los líderes en gerencia de proyectos y la metodología utilizada, se evaluarán las competencias de los líderes enmarcadas en la importancia para Banesco y para los proyectos, se evaluará la situación actual del portafolio de proyectos Banesco y por último, con la información levantada de la situación actual, se realizará una propuesta para el adiestramiento de los líderes de proyectos adaptadas a las necesidades de una organización financiera.

Con este estudio se pretenden dejar bases para futuros estudios sobre la capacitación de líderes en gerencia de proyectos.

# CAPÍTULO 1.

## PROPUESTA DEL PROYECTO

### 1. Síntomas y Causas

Banesco Banco Universal es una organización dedicada a la venta de productos y servicios del sistema financiero venezolano. Se forma como resultado de múltiples fusiones y hoy es uno de los bancos más grandes del país. Dentro de la banca nacional es la primera en capital pagado, primera en la tenencia de fondos de la Ley de Política Habitacional, y primera en número de agencias en el país, entre otras.

En sus inicios Banesco era una empresa muy pequeña. Luego de 10 años, la empresa, cuenta con más de 7.000 empleados a nivel nacional, más de 250 agencias en el país, más de 3 millones de clientes. Estos son algunos de los indicadores que describen la organización en números.

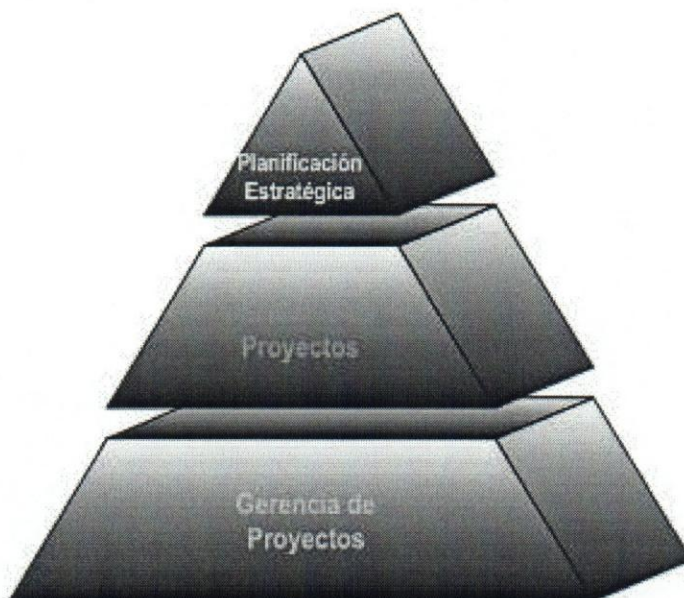
Al igual que ha crecido el número de empleados, los proyectos que se llevan a cabo dentro de la organización también han tenido un incremento sustancial. En sus inicios la cartera de proyectos no superaba los 30 proyectos; actualmente el portafolio de proyectos está conformado por al menos 300 proyectos anuales.

Al ir creciendo tan rápidamente, producto de la gran cantidad de fusiones por las que ha pasado la organización, se han creado múltiples maneras de hacer las cosas. Esta unión de culturas distintas en tan corto tiempo ha dificultado la creación de procedimientos y estándares para la realización de las múltiples actividades que necesita ejecutar una corporación como Banesco. Esto hace, que no se haya tenido el tiempo suficiente para madurar

en el establecimiento de esquemas de trabajo homologados en muchas de las áreas que conforma esta gran empresa.

La Gerencia de Proyectos de Banesco no ha escapado a este problema, aún cuando se tiene una Oficina de Proyectos (ODP) desde el año 1998. No fue sino hasta el 2003 cuando se creó una metodología única para la realización de los proyectos en la organización. Antes de esa fecha, se utilizaban documentos aislados y algunos conceptos de gerencia de proyectos así como algunas plantillas con información un poco repetitiva.

Actualmente la ODP, tiene dentro de sus funciones 3 aspectos básicos a ofrecer al resto de la organización y esto se puede reflejar a través de la pirámide organizacional.



**Figura 1. Pirámide Organizacional**

1. Brindar asesoría en la Planificación Estratégica de la organización. Para ello, se cuenta con consultores expertos en esta área, que en conjunto con los directores fijan el sentido estratégico de dirección de

la organización. Luego la ODP, se reúne con los equipos expertos de cada área para determinar las metas que apuntan a las estrategias definidas.

2. Brindar asesoría para la definición y gerencia del Portafolio de Proyectos. Una vez que se culmina la planificación estratégica los equipos expertos definen las metas que logran a través de proyectos y las que logran a través de operación continua.
3. Brindar asesorías en Gerencia de Proyectos a los líderes de los mismos, una vez establecido el portafolio.

Todas las asesorías descritas anteriormente contemplan, por parte de la ODP, el diseño de cada uno de esos procesos, divulgación de los procesos, ejecución como mediadores o entes rectores de cada uno de los procesos y seguimiento de los resultados.

Adicionalmente, la ODP es el custodio de una herramienta para el control y seguimiento de los proyectos, la cual permite tener un indicador común de avance, para todos los proyectos de la organización. La información que está publicada en este portal, se considera información oficial de la organización.

Los indicadores presentados en la herramienta están basados en el análisis de la desviación de los cronogramas de los proyectos y de la desviación en la fecha de inicio y fin de los mismos, así como se generan indicadores del portafolio de proyectos basados en sus fechas de inicio y fin y la desviación con respecto a la línea base del mismo.

El cálculo del costo no es considerado en estos momentos en la organización, aunque para el año 2005 la alta directiva ha demostrado mucho más interés a esta rama de la ciencia. De hecho, gran parte de la

estrategia de la organización, para este año, apunta a tener un control de costos a todo nivel dentro de la organización. La gerencia de proyectos no es la excepción, también se cuenta con una meta para la realización e implantación de una metodología de gerencia de costos en proyectos para toda la organización.

Otra de las funciones de la ODP, es realizar una revisión del estatus de proyectos y presentar los indicadores ante el comité respectivo para que se tomen acciones con respecto a los mismos. Mensualmente se presentan indicadores del portafolio de proyectos por cada dirección. BANESCO cuenta con 6 direcciones:

1. Productos, Finanzas, Internacional y Fideicomiso.
2. Inmobiliaria, Infraestructura y Seguridad.
3. Análisis y Control de Operaciones
4. Crédito, TDC Canales y Servicios.
5. Ventas
6. Tecnología y Procesos

Hasta la fecha las direcciones que tienen mayor tendencia a desarrollar proyectos son las áreas de Tecnología y Procesos y la de Crédito, TDC, Canales y Servicios.

La ODP ha observado que la mayoría de los proyectos presenta retrasos en sus tiempos de finalización permaneciendo con avance de 90% por un largo período. Adicionalmente, se ha observado que los productos de los proyectos tampoco son entregados a tiempo ni con la calidad requerida por el cliente. Existen casos en los que el proyecto culmina pero los productos de su ejecución no son utilizados por el cliente porque ya está obsoleto el producto.

Esto ha creado una insatisfacción por parte de la alta directiva al no poder alcanzar las metas en el tiempo planificado. Para ello, además de crear un desgaste en los líderes al no saber cómo solucionar esta situación ni conocer si quiera las causas que están generando esta situación en los proyectos.

Es importante destacar que existe una escasa preparación de los líderes de proyectos para afrontar la tarea de gerenciar los proyectos y adicionalmente llevar a un equipo alineado. No se han creado planes de carrera para estos líderes, esto alineado a la falta de planificación que tiene la organización y a que los líderes tienen profesiones muy diversas incrementa la dificultad de crear un balance en el conocimiento que posee cada uno de ellos.

Para solventar un poco esta situación la ODP ha definido algunos cursos internos para tratar temas básicos de la gerencia de proyectos, como por ejemplo:

1. Introducción a la Gerencia de Proyectos
2. Definición del Alcance y Riesgos del Proyecto
3. Planificación del Proyecto
4. Herramienta Tecnológica, PCP.

El área de Recursos Humanos de Banesco no brinda actualmente esta preparación especializada. Es la ODP la que diseña ciertos talleres para nivelar un poco el conocimiento entre los equipos de proyectos. En el año 2001 se firmó un convenio con la Universidad Católica Andrés Bello para brindar un adiestramiento formal en Gerencia de Proyectos a líderes seleccionados de la organización. Sin embargo, esta oportunidad es brindada a una cantidad insuficiente de empleados considerando el portafolio de proyectos manejado. Se hace casi imposible adiestrar a un alto porcentaje



de líderes en vista que solo se inscriben de 5 a 10 personas de Banesco por semestre.

Los retrasos en los tiempos de entrega de los productos de los proyectos, pueden deberse a que ha existido un crecimiento muy apresurado de la organización y a los empleados no les ha dado tiempo de organizar su trabajo, ni las actividades continuas, ni los proyectos. Los gerentes funcionales han tenido que distribuir su tiempo entre las actividades propias del área, así como de las actividades inherentes al liderazgo de los proyectos. Esto implica que deben cumplir las metas de crecimiento financiero del área donde laboran, además de atender la gestión de los proyectos y de los recursos. Paralelamente, debe identificar los recursos propios que pueden desarrollar proyectos, así como los recursos de otras áreas funcionales que requiere para realizar sus proyectos, también debe estar atento de las solicitudes de miembros de su equipo por parte de otros proyectos que están demandando la organización. Todo esto ha traído un cierto nivel de desorganización en la manera como los gerentes jerarquizan sus prioridades, trayendo como consecuencia un enfoque en lo urgente, más que en lo importante.

Otra de las razones que pudiera originar esta situación es que el liderazgo de los proyectos en Banesco, muchas veces es asignado por razones de estructura organizativa, más que por capacidades de gerenciar proyectos, esto ha traído consigo la desatención del líder a los proyectos que lleva en vista de sus altas ocupaciones dentro del entorno funcional, aspecto fundamental para la organización, puesto que estas áreas en alguno de los casos, por ejemplo el área de Ventas, son las que traen dinero a la organización. Sumando esto con que el portafolio de la organización ha aumentado en una proporción mayor a la que aumentan los líderes

preparados en gerencia de proyectos, se incrementa la probabilidad de retraso en los proyectos ejecutados.

Los proyectos retrasados pudieran obedecer también a que existe deficiencia en los procesos de negociación del RRHH participante en proyectos, ausencia de gerencia de costo en proyectos. Los costos son controlados a nivel de la planificación estratégica, pero muy poco a nivel de proyectos, hay ausencia de un esquema de penalizaciones por retraso en los proyectos. Aunque esto es muy difícil de definir actualmente porque se carece de procesos para la gerencia y control de los costos en proyectos, existe exceso de trabajo en la áreas operativas para trabajar en proyectos, la estructura matricial dificulta la relación de los proyectos con las operaciones continuas por ser los mismos recursos los que participan en ambos y por tener dos jefes diferentes.

Otro factor crítico que impide realizar buenas estimaciones al momento de la planificación es que se carece de una base de datos histórica con las horas reales ejecutadas en anteriores proyectos, solo se cuenta con las horas de planificadas, estas estimaciones de los tiempos en proyectos son realizadas bajo un juicio experto. A esto se une también que existe una escasez de recursos para satisfacer la demanda de proyectos postulados, por esta razón se tiende a sobredimensionar los alcances de aquellos que tienen mayor probabilidad de ser aprobados en el portafolio, de manera que en un proyecto fusionan el alcance de dos o más proyectos y a la final el proyecto se les va de las manos a los líderes.

A la fecha, los directores están mucho más atentos a los indicadores de los proyectos que hace un par de años atrás. Se ha creado una cultura de gerencia de proyectos en la organización donde la palabra “proyectos” es

parte del lenguaje común de la mayoría de los líderes y empleados de la misma.

## **2. Pronóstico**

Si no se generan acciones concretas para paliar el rendimiento medio en los indicadores de ejecución de los proyectos, esta situación puede conducir a la organización a la pérdida de oportunidades de inversión más o menos importantes.

## **3. Control al pronóstico**

Es recomendable incluir un plan de entrenamiento para los líderes de los proyectos de Banesco que permita mejorar su desempeño en esta materia.

## **4. Formulación de la problemática**

¿De que forma estructurar un plan de adiestramiento para ayudar a mejorar notablemente los indicadores de gestión de los proyectos ejecutados en Banesco?

## **5. Sistematización de la problemática**

1. ¿Cómo ha incidido la formación recibida por los líderes de proyectos con el esquema anterior, en los indicadores del desempeño en los distintos proyectos de la corporación?
2. ¿Cuál ha sido la estructura curricular en gerencia de proyectos de los líderes o potenciales líderes de Banesco?

3. ¿Se corresponden las competencias obtenidas por los líderes de proyectos con las necesidades reales de cierre de brechas de competencias para una organización de Oficina de Proyectos?
4. ¿Estas competencias están alineadas a una corporación de prestación de servicios y de oferta de productos de tipo financiero de la talla de BANESCO?
5. ¿Cómo debe ser estructurado un modelo de adiestramiento que permita reducir desviaciones en los proyectos de Banesco?
6. ¿Cómo debe ser la planificación para el cubrimiento de brechas de competencias en gerencia de proyectos, que acompañe el modelo definido en el punto anterior?

## **2. Justificación del proyecto**

La ODP en Banesco, es una organización que se encarga de recopilar y difundir las mejores prácticas en Gerencia de Proyectos a los líderes y sus equipos de proyectos. Como ya se ha comentado en este trabajo, el portafolio de proyectos que se ejecuta anualmente en la organización es de aproximadamente 300 proyectos, cantidad que supera la capacidad de atención de los asesores de la ODP, por este motivo es oportuno formar a los mismos líderes y equipo de los proyectos con un conocimiento formal, con la expectativa que sean multiplicadores de conocimiento en cada una de las áreas donde ellos realizan proyectos.

Adicionalmente, se observa que los proyectos sufren muchas desviaciones, replanificaciones constantes, no son concluidos, trayendo como consecuencia un incremento en los costos iniciales del proyecto. Las

horas dedicadas a una tarea se ven duplicadas muchas veces por una falta de planificación, por no tener un alcance definido y por no solicitar los recursos humanos a tiempo al resto de las áreas.

Por estas razones, se hace necesario el desarrollo de las habilidades de algunos miembros de equipo de proyectos de forma tal que colaboren con los otros participantes a alcanzar los objetivos bajo los parámetros de tiempo y costo, ya que esto redundará en altos beneficios para la organización.

Algunos de los beneficios que se esperan obtener al implantar el modelo serían los siguientes:

#### **Para los participantes**

- Conocimiento formal y certificado en Gerencia de Proyectos
- Conocimientos de la metodología desarrollada en la organización.
- Reconocimiento público dentro de la organización.
- Mayor capacidad de Liderazgo de Proyectos

#### **Para las Vicepresidencias**

- Mayor gestión de los proyectos.
- Obtener mayor conocimiento en Gerencia de Proyectos.
- Optimizar el uso del RRHH, tiempo y costos.
- Ahorro en costos asociados a horas hombres.
- Disminución de los proyectos replanificados o suspendidos.

#### **Para la Oficina de Proyectos**

- Incrementar el tiempo de dedicación a la investigación y divulgación de mejores prácticas, nuevas tendencias y tecnologías.
- Incrementar la participación de los asesores en proyectos de alto impacto para la organización.

## **Para la organización en sí misma**

- Productos y/o servicios colocados a tiempo en el mercado.
- Ahorro en los costos de los proyectos.

## **3. Objetivos del proyecto**

### ***Objetivos General***

Diseñar un modelo de adiestramiento que permita mejorar notablemente los indicadores de gestión de los proyectos ejecutados en el portafolio de Banesco.

### ***Objetivos Específicos***

1. Identificar el comportamiento de los proyectos ejecutados en Banesco al cierre del portafolio 2004.
2. Realizar un levantamiento de información para identificar el tipo de formación en Gerencia de Proyectos que han tenido los líderes del portafolio 2004.
3. Identificar las competencias de los líderes de proyectos en Banesco y analizar aspectos de mejora.
4. Diseñar un plan de adiestramiento ajustado a las necesidades de los líderes y de la organización para aumentar y mejorar el conocimiento en materia de proyectos.

#### **4. Marco Metodológico**

##### **Tipo de Estudio**

De acuerdo a Ballestrini, M. (2005, p.8) un proyecto factible está orientado a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad: organizacional, social, económica, educativa, entre otros.

El problema que se plantea en este Trabajo Especial de Grado sobre plantear un Modelo de Adiestramiento para mejorar las desviaciones en proyectos en Banesco, se alinea perfectamente con el tipo de investigación denominado proyecto factible. En atención a esta modalidad de investigación se definirán 2 grandes etapas, la primera es realizar un levantamiento de información sobre la situación actual de la organización y la segunda es plantear un modelo adiestramiento adecuado a las necesidades de los líderes de proyectos de la organización en estudio.

##### **Metodología utilizada**

En vista que el tipo de investigación está circunscrito como un proyecto factible se va a desarrollar en dos grandes etapas:

1. Definir la situación actual
  - 1.1. Identificar la situación actual de los proyectos del Portafolio 2004 en Banesco.
  - 1.2. Identificar el conocimiento en materia de Gerencia de Proyectos que poseen los líderes de proyectos dentro de la organización
  - 1.3. Conocer situación actual de las competencias de los líderes de proyectos actuales.

2. Definir un modelo de adiestramiento adecuado a las necesidades de la organización en estudio.
  - 2.1. Definir cuáles son las áreas del conocimiento que se desean potencial en los líderes de proyecto
  - 2.2. Diseñar el modelo de adiestramiento de acuerdo a las necesidades detectadas en el levantamiento de información sobre la situación actual.

Una vez definido el esquema general, procedemos a detallar la metodología a ser utilizada en cada uno de estos aspectos.

## **1. Definir Situación Actual**

### *1.1. Identificar la situación actual de los proyectos del Portafolio 2004 en Banesco.*

En este punto se realizará una extracción de la data almacenada en la herramienta de proyectos corporativa de la organización, Portal de Control de Proyectos (PCP).

Para identificar el comportamiento de los proyectos ejecutados en Banesco al cierre del portafolio 2004, es importante destacar que se tomará en cuenta la población completa de proyectos para realizar esta investigación. Dentro de la organización el estatus del proyecto viene determinado por la desviación del avance de los proyectos dentro del portafolio. Los estatus posibles de los proyectos son los siguientes:

*En Definición:* El proyecto se encuentra en la etapa de definición y no cuenta con un plan publicado en la herramienta de proyectos PCP.



*En Progreso:* El proyecto ya está definido y tiene un cronograma cargado en PCP y está en ejecución.

*En Cierre:* El proyecto cuenta con un avance físico mayor o igual al 90%.

*Culminado:* El proyecto llegó al 100% de avance físico.

El portafolio de proyectos está segmentado por:

*Portafolio Estratégico:* son aquellos proyectos que se originan de las metas estratégicas de la organización y se pueden llevar a cabo a través de proyectos.

*Portafolio Regulatorio:* Son aquellos proyectos que deben ejecutarse de forma obligatoria porque a fin de cumplir con una ley nacional, internacional, de franquicias o iniciativa gremial.

*Portafolio Táctico/Operativo:* Son aquellos proyectos que se originan de las actividades cotidianas y no regulatorio ni se derivan de estrategias.

El levantamiento de información se tomará de la herramienta corporativa PCP, ya que allí se almacena toda la información relacionada a los proyectos que son ejecutados en la organización. Para nuestro caso vamos a evaluar el portafolio de proyectos 2004 desde la perspectiva de la segmentación del mismo y desde la perspectiva del estatus de los proyectos al cierre del año 2004.

En este portal podemos ubicar información asociada a los avances físicos de los proyectos y estatus de un portafolio determinado. El avance físico del proyecto viene dado por el porcentaje de avance en cada una de las tareas del mismo.

Este levantamiento de información tiene por objetivo crear una base del estado general de los proyectos en la organización antes de brindar el adiestramiento a los participantes en proyectos.

### *1.2. Identificar el conocimiento en materia de Gerencia de Proyectos que poseen los líderes de proyectos dentro de la organización*

De acuerdo a Méndez A, C (2004, p. 153), “La información es la materia prima por la cual puede llegarse a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación”, por esta razón el presente trabajo se encargará de recopilar la mayor cantidad de información relevante en lo referente al conocimiento de gerencia de proyectos de los participantes en proyectos, de manera de facilitar la explicación de los hechos y plantear alternativas de solución.

Méndez A., C, (2004 p.153) clasifica las fuentes de información en dos tipos, las fuentes de información primarias y las secundarias. Las primarias son las recolectadas en forma directa por el investigador y para ello se deben utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada. Una de las técnicas para capturar información de fuente primaria es el cuestionario. Esta será la técnica utilizada para la identificación del conocimiento que tienen los líderes de proyectos en cuanto a Gerencia de Proyectos.

El cuestionario tiene como objetivo medir el nivel de conocimiento de los participantes en proyectos sobre la gerencia de proyectos y la metodología utilizada en la organización. Para ello, la encuesta va a ser estructurada de acuerdo a los aspectos más relevantes de la Gerencia de Proyectos en Banesco. Esto nos permitirá definir cursos adaptados a las necesidades de los líderes de proyecto. Según Konopnicki T. y Logue Ann C. (2002), cada empresa debe seleccionar su propio plan de carreras de acuerdo a las necesidades de cada organización, de forma tal de fortalecer sus aspectos positivos y eliminar los aspectos negativos.

El cuestionario estará estructurado de la siguiente manera:

**Parte I. Generalidades.** Permitirá identificar la asistencia de los recursos a los talleres ofrecidos por la ODP y el dominio que tienen de cada uno de los temas. Adicionalmente permitirá indagar las causas de la inasistencia a los talleres dictados por la ODP.

**Parte II. Nivel de Conocimiento.** Permitirá identificar el nivel de conocimiento que posee cada una de las personas participantes, en las áreas más importantes de la gerencia de proyectos en Banesco. Los aspectos a ser evaluados serán los siguientes:

- Introducción a la Gerencia de Proyectos
- Definición de Proyectos
- Planificación de Proyectos
- Replanificación de Proyectos
- Seguimiento de Proyectos
- Cierre de Proyectos
- Herramientas tecnológicas

### *1.3. Conocer situación actual de las competencias de los líderes de proyectos actuales.*

El desarrollo de las competencias de los gerentes de proyectos y su equipo de trabajo, se ha vuelto cada vez más importante, muestra de ello es el marco de trabajo desarrollado por el PMI llamado Project Manager Competency Development Framework (2001), en donde se sugieren las competencias a ser trabajadas por los gerentes del proyecto en cada una de las áreas del conocimiento del PMI.

Alineado a esta iniciativa, el presente trabajo intenta realizar el levantamiento de información sobre las competencias de los líderes de proyectos en Banesco. Para ello nos apoyaremos en el uso de un cuestionario sobre la medición de competencias diseñada por Velazco-Mariño, (2005).

El cuestionario ha sido diseñado para medir las competencias de los gerentes de proyectos en cuanto a gerencia del conocimiento, liderazgo, alineación estratégica y las áreas del conocimiento del PMI.

Las áreas de foco a ser evaluadas en investigación son las siguientes:

1. Innovación
2. Productividad
3. Simbiosis con los Stakeholders
4. Gestión del Riesgo
5. Gestión de la Calidad
6. Gestión de la Procura
7. Gestión de los RRHH
8. Gestión del Alcance y la integración
9. Gestión de la Comunicación

10. Alineación Estratégica

11. Liderazgo

Para la aplicación de este cuestionario se seleccionará una muestra de 28 líderes participantes en el portafolio 2004 que está finalizando.

## **2. Definir un modelo de adiestramiento adecuado a las necesidades de la organización en estudio.**

### *2.1. Definir cuales son las áreas del conocimiento que se desean potencial en los líderes de proyecto*

En este punto se pretende identificar los aspectos más importantes a ser desarrollados dentro del modelo de adiestramiento, para los participantes en proyectos. La idea es expresar los “qué” de lo que esperamos lograr en los líderes. Esta situación deseada la cual queremos llegar, se diseñará bajo los conceptos de la planificación estratégica.

Según Francés, A (2001, p.35), los lineamientos estratégicos son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa. De acuerdo al horizonte de tiempo estos lineamientos pueden clasificarse en:

- Lineamientos permanentes: Comprenden los fines, la misión y los valores. Pueden cambiar al cabo de 10 - 20 años.
- Lineamientos semipermanentes: Comprenden la visión y las políticas. Pueden cambiar al cabo de 5 – 10 años.
- Lineamientos temporales: Comprenden los objetivos, metas y estrategias. Pueden cambiar al cabo de 1 – 5 años.

Además Francés, A (2001, p. 46) comenta lo siguiente:

La visión viene a ser un retrato a futuro y, como tal, centrarse en las características que se desea llegue a tener la empresa u organismo. En el lenguaje de los planificadores, ese retrato futuro se denomina imagen-objetivo. La visión podemos concebirla también como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo y que debe servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados.

Por lo explicado anteriormente se debe definir la visión de lo que desea lograr y luego los pasos que debe dar para alcanzar la misma en el período que se plantee.

Bajo este enfoque, el planteamiento de la situación deseada en Banesco en materia de adiestramientos de Gerencia de Proyectos se enfocará en plantear lineamientos temporales (objetivos y metas) para mejorar el desempeño de los participantes en los proyectos que serán ejecutados para los próximos portafolios.

*2.2. Diseñar el modelo de adiestramiento de acuerdo a las necesidades detectadas en el levantamiento de información sobre la situación actual.*

Una entrada importante para determinar diseñar este modelo son los resultados obtenidos de los objetivos 1, 2 y 3 del presente trabajo, lo que nos permitirá conocer los aspectos básicos a reforzar sobre el conocimiento en gerencia de proyectos, competencias de los líderes y situación actual de los proyectos.

Adicionalmente se debe investigar en la literatura los aspectos claves de formación en GP que han tenido otras organizaciones para definir el contenido programático del taller, el esquema de adiestramiento,

características necesarias para escoger a los participantes del taller y los instructores.

Para lograr esta definición el estudio basará su investigación en la búsqueda de información en Internet, revistas arbitradas, asesoría de la ODP de Banesco y asesoría especializada de GP de alguna empresa venezolana que se dedique al área de capacitación.

Algunos de los pasos a llevar a cabo en este estudio serán los siguientes:

### *1. Revisar resultados de la encuesta diagnóstica*

Realizar una revisión exhaustiva de los resultados obtenidos dentro de la encuesta diagnóstica para identificar las brechas de conocimiento en los líderes y generar estrategias para cubrirlas.

### *2. Diseñar el temario y definir material de apoyo.*

Seleccionar los temas que van a tratarse dentro del plan de adiestramiento que cubran las necesidades identificadas en el diagnóstico y que permitan cubrir las brechas en las competencias actuales de los líderes y las competencias deseadas.

### *3 Definir dinámica de los talleres.*

Se persigue escoger un modelo para hacer llegar la información a las personas. Se ha validado que la mejor forma para llevar a cabo este taller es de modo vivencial, ya que se pueden compartir experiencias de cada uno de los participantes. Myers y Wu (1997). Para Passerini, K. (2000). Este

esquema va a ser complementado con casos de estudio y ejercicios prácticos que van a permitir un mayor aprendizaje de los participantes.

#### *4. Definir Mecanismos de selección de los participantes y seleccionarlos.*

Se van a considerar personas que cumplan con las siguientes condiciones:

- Participación activa en proyectos. Según Myers y Wu (1997), para este estudio se obtuvieron excelentes resultados en el aprendizaje y satisfacción de los participantes del curso.
- Participar en proyectos con alto índice de atractivo. En Banesco el orden de importancia de los proyectos viene dado por el BEI o Beneficio Estratégico de la Inversión, sería este uno de los indicadores a revisar antes de seleccionar a los participantes.
- Ser postulado por el área a la cual pertenece el recurso.

#### *5. Seleccionar los instructores.*

Para este punto particular es importante que haya culminado la fase diagnóstica del punto 1, para evaluar los resultados e identificar los aspectos de mejora en la organización. Con estos resultados se debe considerar la posibilidad de realizar el diseño de los talleres con miembros de la organización, como por ejemplo miembros de la oficina de proyectos, líderes con experiencia en proyectos o contratar alguna empresa con alta experiencia en proyectos que nos permita obtener una visión diferente de este tema, y que alineado con la Oficina de Proyectos, se encargue de definir una estrategia para cubrir las brechas de conocimiento de los líderes de los proyectos.



## 6. *Diseñar esquema de evaluación para los participantes.*

Definir los tipos de evaluaciones a ser realizadas a los participante, entregas de trabajos, asistencia a los talleres entre otras.

### **Consideraciones Éticas**

- Cualquier levantamiento de información asociado a esta investigación, estará desvinculado de la evaluación de desempeño realizada a los participantes por parte de la organización.
- Se mantendrá estricta confidencialidad de la data recopilada ya que los datos se presentarán de forma anónima, en ningún momento los nombres de las personas aparecerán en este informe. (Código de Ética del PMI, Art. 2, 2000)
- La base de datos que contiene la información de los proyectos está protegida y sólo tienen acceso a ella los miembros de la oficina de proyectos, de esta forma se resguarda que la información no salga fuera de la Gerencia.
- No se recibirá ningún pago extraordinario o algún tipo de bonificación a cambio de la información recopilada en este trabajo. (Código de Ética del PMI, Art. 3, 2000).
- La información levantada en este informe será presentada de la forma más objetiva posible, evitando interpretaciones subjetivas ante los resultados obtenidos.

- Se respetarán y defenderán los derechos de autor sobre investigaciones realizadas y se divulgarán correctamente, reconociendo las contribuciones profesionales e intelectuales. (Código de Ética del PMI, Art. 4, 2000).
- La investigación realizada en este trabajo será conducida de la manera más justa, honesta y exacta posible. (Código de Ética del PMI, Art. 3, 2000).

## **CAPÍTULO 2.**

### **MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL**

#### **MARCO TEÓRICO**

##### **Planes de Adiestramiento y Pensum de Estudio**

Hace unos años atrás se escuchaba decir que sólo los gerentes de proyectos eran quienes tenían que recibir educación en esta área, no los ejecutivos ni el resto del equipo de proyecto. Actualmente excluir a alguno de los participantes del equipo puede ser peligroso para el bienestar de la empresa. Young, A. y Parks, B, (2002).

El adiestramiento de los participantes de un proyecto es ideal para crear un lenguaje común entre el equipo y este es uno de los primeros pasos que se tiene que dar para alcanzar un primer nivel de madurez en la organización en cuanto a Gerencia de Proyectos se refiere. Kerzner H., (2003, p.736). Dentro de las organizaciones es recomendable diseñar un programa de entrenamiento para todos los participantes en proyectos que puede comenzar en los niveles mayores de la gerencia, pero tiene que continuar con el resto de los participantes, ya que cada persona en su nivel realiza un aporte importante a la cultura organizacional de proyectos.

La programación o contenido de cada taller va a variar dependiendo del grado de participación de los empleados en los proyectos, de las habilidades que se deseen mejorar y del tamaño y la naturaleza del proyecto, Kerzner, H. (2001).

Las empresas deben conocer cuáles son sus participantes en proyectos y desarrollar un plan de carrera para ellos, de forma de fortalecer sus aspectos

positivos y mejorar o eliminar sus debilidades. Konopnicki T. y Logue Ann C. (2002). Para ello actualmente existen grandes cantidades de opciones para adiestrar a nuestro personal. Una de las fuentes principales son los programas del PMI, cursos en universidades, diversidad de empresas especializadas que ofrecen entrenamientos certificados por el PMI, entre otros. Adicionalmente a esto, se cuenta con la posibilidad de realizar cursos de gerencia de proyectos a distancia, que pueden ser obtenidos vía Internet. Adams, L. (2000).

Aunque el entrenamiento no elimine toda la problemática de la organización en cuanto a Gerencia de Proyectos, ayudará a conseguir a que cada uno de los miembros del equipo se mueva en la misma dirección, permitirá engranar las disciplinas de la gerencia de proyecto en la cultura de la organización, permitirá alentar el capital intelectual de la compañía, ayudará a mejorar la moral de los equipos de proyecto y mayor calidad de los entregables del proyecto. Esto trae como consecuencia que sus clientes estén más satisfechos. Young, A. y Parks, B, (2002).

“Nuestra meta es mejorar el desempeño en proyectos a través del mejor entrenamiento y equipamiento de los nuestros gerentes de proyectos”. Konopnicki T. y Logue Ann C. (2002). El Sr. Konopnicki es Director del Departamento de Energía de los EEUU. En su reportaje comenta sobre la importancia de formar gerentes de proyectos.

China, un país de alto crecimiento humano y tecnológico, muestra resultados exitosos en sus programas de entrenamiento en gerencia de proyectos. Este país sabe que la gerencia de proyectos es un habilitador que permite poner las ideas en acción y ver los resultados en un horizonte relativamente corto. Este país enfrenta una alta demanda de proyectos y por ende de gerentes de proyectos, pero no cuenta con el personal suficiente

capacitado para cubrir esta necesidad. A partir del año 1991 se propusieron la meta de seleccionar a un grupo de participantes con la finalidad de desarrollarlos para que logran ser “Entrenadores de entrenadores” en el área de Gerencia de Proyectos. Este proceso se inició con la revisión del contenido de los talleres, la forma como se iban a dictar, el material que debería ser utilizado durante los entrenamientos. El objetivo de los talleres era impartir un mejor, más profundo y más completo conocimiento de las prácticas modernas de la gerencia de proyectos, de manera de obtener un mejor rendimiento en los mismos.

Los Chinos dividieron el taller en 4 módulos. El primer módulo contenía aspectos generales de los proyectos, definición de conceptos, principios de procura, introducción en el mundo micro y macro económico de China, algunos aspectos organizacionales, y humanos. En el segundo módulo profundizaron un poco más en cuanto al desarrollo de grupos de alto desempeño, ingeniería de costos, gerencia de calidad total, gerencia de los riesgos. Adicionalmente profundizaron en el uso de una herramienta para el control de proyectos, la seleccionada fue Project de la empresa Microsoft, mejor conocido como MS Project. El tercer módulo contenía casos de negocios de proyectos que se estuvieran manejando en, con la dedicación de tiempo suficiente para evaluar cada casos. En el cuarto y último módulo se hizo énfasis en aspectos más prácticos y operacionales tales como determinación de la inversión, estimación, procura y planificación. Myers y Wu (1997)

Los participantes en el taller fueron seleccionados minuciosamente según los criterios siguientes:

1. Experiencia suficiente como entrenadores en el campo de la gerencia y/o ingeniería.

2. Empleado actual de alguna institución que participara como anfitrión en los cursos que iban a ser dictados.
3. Conocedor de las computadoras.
4. Conocimiento básico de inglés.
5. Luchador dentro del deseado esquema de distribución regional.

Dentro de las lecciones aprendidas para este taller están las siguientes:

1. El programa deja claro la importancia de conocer las necesidades de la audiencia antes de cada taller.
2. La selección de participantes debe ser adecuada. Demostraron que al escoger participantes con experiencia práctica en el campo de la gerencia de proyectos se podría obtener un aprendizaje más profundo que aquellos participantes puramente académicos. Myers y Wu (1997).

La inducción que realizó China fue a través de una inducción directa, es decir, el adiestramiento fue realizado cara a cara. Aunque actualmente existen muchas tendencias en la forma como dar clases y cómo aprender sobre un nuevo tema, se han hecho estudios referentes a cual debería ser la mejor forma de enseñar la Gerencia de Proyectos.

Existe gran cantidad de métodos para enseñar e introducir a las personas en el mundo de los proyectos. Algunos de los métodos son la educación cara a cara, auto aprendizaje a través de los libros y aplicaciones multimedia interactivas. Se ha planteado la incógnita de cual puede ser mejor. Passerini, K. (2000).

Katia Passerini, realizó un estudio en un grupo de 120 personas dividido en 3 grupos de 40 personas cada uno. El grupo 1 recibió la inducción cara a

cara, el grupo 2 a través de multimedia interactivo y el grupo 3 a través de libros. Cada uno de los grupos recibió una inducción de gerencia de proyectos en tres modos distintos, ninguno de los grupos sabía que el otro lo iba a recibir de una forma diferente a la de su grupo.

El adiestramiento del grupo 1, que recibió la inducción cara a cara, se basó en el uso de transparencias con las cuales se proyectaban imágenes gráficas. El instructor usaba los marcadores principalmente para escribir sobre las transparencias durante la presentación. Ocasionalmente, los pizarrones fueron utilizados para soportar explicaciones. El instructor ofrecía ejemplos, realizaba preguntas frecuentes a la audiencia, suministraba una retroalimentación a los participantes y alentaba la participación en clase a través de discusiones de los problemas del curso. Frecuentemente, casos y otros ejercicios fueron completados en clase para ser resueltos con la ayuda del instructor.

El grupo 2, que hizo el taller a través de las aplicaciones multimedia, gozaron de los beneficios de este medio, como lo son los exámenes prácticos, video clips y audio para captar la atención, simulan panoramas del mundo real con retroalimentación electrónica. Adicionalmente contaron con una serie de herramientas de soporte como por ejemplo un editor de texto y calculadoras de rápido acceso.

El grupo 3, que trabajó con libros, contó con textos que ofrecían tópicos complementarios, diagramas y dibujos para reforzar el aprendizaje, ejemplos, casos de estudio que presentan problemas y ofrecen soluciones a estos, entre otros. Los libros proveían una guía para el aprendizaje.

Al finalizar el taller se realizó una evaluación a cada uno de los participantes, llegando la cual demostró que la instrucción cara a cara

generaba mayor comprensión en los participantes. Adicionalmente a esto las personas que recibieron la instrucción cara a cara se mostraron más satisfechas que las personas que recibieron el taller a través de los dos otros métodos. Sin embargo, el estudio demostró que la satisfacción con respecto al contenido no necesariamente es más alta en la instrucción cara a cara.

La conclusión de este estudio es que la interacción y la proximidad deberían ser incluida en todas los programas de entrenamiento de gerencia de proyectos, ya que es un factor importante. Passerini, K. (2000).

### **Planificación Estratégica**

Según Francés, A. (2001 p.27, 28), define que “La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Es la definición de objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización (por ejemplo, una empresa)”.

El autor nos comenta adicionalmente que “la característica fundamental de la estrategia es que se elabora bajo incertidumbre; cuando existe certeza de lo efectivo del plan para alcanzar los objetivos, ya no se requiere entonces de la estrategia ya que la relación entre medios y objetivo se vuelve puramente técnica”.

Entonces, La Planificación Estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, así como las fortalezas y debilidades dentro de la empresa. Francés, A. (2001 p.28).



## **Líder del proyecto o Gerente del Proyecto**

En principio el Líder o Gerente de Proyecto es el responsable de asegurar la ejecución del plan de trabajo con un equipo asignado, dentro del presupuesto asignado y dentro de los estimados de tiempo que se definieron.

Según Kerzner, H. (2003, p.143), las funciones del líder o gerente de proyectos son:

- Producir un entregable final como resultado del trabajo del proyecto.
- Tomar todas las decisiones requeridas, aún cuando existan más de una alternativa.
- Considerar la comunicación, tanto con el cliente del proyecto como con los miembros del equipo, como el punto focal para cubrir las diversas expectativas.
- Negociar con las líneas de mando funcional para asegurarse de que todos los paquetes de trabajo se ejecuten con las restricciones de Tiempo, Costo y Desempeño tecnológico.
- Resolver los conflictos.

Podemos decir entonces, que un líder o gerente de proyecto es un especialista encargado de administrar los pocos recursos de que dispone para lograr con éxito misión que se le asigna: lograr cumplir el objetivo del proyecto.

## **Desarrollo Organizacional.**

El Desarrollo Organizacional (DO) es una disciplina reciente, aproximadamente se estudia desde los años 50, pero no fue sino hasta los años 70 y 80 que toma auge debido a los buenos resultados obtenidos de su aplicación en las organizaciones.

Aunque existen cantidad de definiciones de DO escritas por estudiosos en la materia, en este trabajo vamos a tomar como referencia la definición depurada que nos presenta French, W, y Bell, C. (1996, p. xiii).

Adicionalmente el autor destaca que “el desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización...”. French, W, y Bell, C. (1996, p. 29).

Según los autores una de las principales características del DO es que buscan soluciones ganar-ganar, procuran que las organizaciones aprendan a solucionar los problemas por si mismas buscando el mejoramiento continuo de los individuos y de la organización.

### **Modelo de cambio planificado**

Según French, W. y Bell C. (1996, p.8, 82-90), las actitudes no se cambian voluntariamente ni se cambian en un instante. La mayor parte de actitudes se adquieren durante el proceso de socialización, proceso mediante el cual se interioriza lo que está bien y lo que está mal. Este proceso si bien no termina nunca, es mucho más decisivo durante la infancia, por lo que las actitudes adquiridas en este periodo son mucho más difíciles de cambiar. Además, con el paso de los años, las actitudes se fortalecen, porque las actitudes son como unas gafas de colores que tiñen o filtran la información: dejan pasar con más facilidad aquella información que confirma las actitudes vigentes, y se rechaza o ignora aquélla que las desconfirma.

Adicionalmente los autores comentan que, cambiar o crear una nueva actitud frente a cualquier tema es una tarea ardua. No se puede pretender

hacer sin un buen análisis y una correcta planificación del proceso de cambio.

Un concepto que los autores comentan al respecto es que el desarrollo organizacional es un cambio planificado en el contexto de una organización. De modo que la pieza fundamental en el cambio es la actitud. Los cambios en las organizaciones ocurren basados en elementos externos o internos a la organización, pero sin la actitud adecuada de los miembros que la conforman dichos cambios solo representarán obstáculos. El desarrollo organizacional ayuda a los líderes a abordar y adoptar el cambio desde la perspectiva de que el cambio es una oportunidad, no una amenaza. French, W. y Bell C. (1996, p.8).

## **Gerencia del Conocimiento**

Es de importancia considerar la permanencia del conocimiento adquirido dentro de la organización, asegurar la buena utilización y que esté disponible cuando se necesite.

Primeramente sería importante identificar el tipo de conocimiento que se posee en la organización, de manera de incorporar el conocimiento tácito en explícito.

Antes que nada, sería importante identificar qué conocimiento desea captarse dentro de la gerencia de proyectos, luego debemos crear un lenguaje uniforme y estandarizado dentro de la organización para asegurarnos que todos los participantes en proyectos hablan el mismo idioma, solo con esta premisa podemos pensar en registrar el conocimiento. Después de esto deberíamos modelar el conocimiento para plasmarlo de forma explícita en algún medio de acceso a todos los participantes en

proyectos, para este punto pudiera utilizarse la herramienta tecnológica para el manejo de proyectos, PCP, ya que nos permite el registro de información a la cual tiene acceso todo el personal que labora en proyectos. Una vez que se identifique el sitio común para compartir información y que se clasifique el conocimiento, el próximo paso debería estar enfocado en compartir y reutilizar el conocimiento por el personal.

Es importante destacar que para lograr una base de datos del conocimiento, se debe invertir gran cantidad de horas y recursos para obtenerla, lo que pudiera causar, en muchos de los casos, la idea de parar un proyecto de este tipo.

En el caso particular de la formación que se plantea para los líderes de proyectos, existe un conocimiento explícito que pudiera ser documentado para su uso y divulgación posterior, mas existe un conocimiento implícito que es difícil de documentar, como lo es las experiencias, ideas, destrezas de los líderes, además del conocimiento propio de la organización. Según Nonaka y Takeuchi (1995) cuando este tipo de conocimiento nos permite actuar se llaman competencias o conocimiento en acción, que sería uno de los puntos álgidos al momento de querer plasmar o retener el conocimiento tácito de cada líder dentro de la organización.

### **Matrices BCG (Boston Consulting Group)**

Es una herramienta que permite expresar la participación en el mercado de los productos de la organización, en aras de determinar si continuar invirtiendo en alguno de ellos o desincorporar el producto de la compañía.

Según Francés, A. (2005, p.130-132), la matriz de crecimiento del mercado y participación del negocio (BCG), se encarga de evaluar al negocio en estas dos aristas, donde el eje de las x se corresponde a la participación en el mercado y el eje de las y al crecimiento de mercado.

La gráfica consta de de cuatro cuadrantes tal como se muestra en la figura 3.

### LA MATRIZ CRECIMIENTO - PARTICIPACION



**Figura 2. Matriz del Boston Consulting Group**

Cada uno de los cuadrantes tiene su significado en la interpretación de esta matriz.

**Estrella:** Representa al sector líder de un segmento de negocio.

**Vaca:** Son los negocios que ya están establecidos en una empresa y no requieren de mucha inversión, sin embargo son rentables para la organización puesto que significan entradas monetarias importantes.

**Perro:** Representan los negocios que no tienen mucha rentabilidad para la organización, por lo tanto se hace necesario parar la producción de los mismos o poner a la venta este negocio.

**Interrogante:** Representa a negocios que se están iniciando y que no se conoce con certeza si serán rentables o no. Se encuentran en mercados que están en auge.

Para graficar el portafolio de productos de una empresa sobre esta matriz, es necesario identificar cada unidad de negocio de la organización como círculo sobre la matriz, cuyo tamaño va a depender de la participación que la unidad de negocio tenga en el mercado.

### **Matriz Modificada de Boston para la Gerencia de Portafolios de Proyectos Tecnológicos**

Velazco (2004, p.65) realiza una modificación de la matriz BCG para su uso en la evaluación de proyectos tecnológicos. La matriz lleva por nombre Matriz Modificada de Boston para la Gerencia de Portafolio de Proyectos Tecnológicos. El autor expresa:

La matriz original de Boston es un arreglo muy simplista, aun cuando muy práctico (...). Para hacerla más funcional el autor propone una modificación, que en su forma más desarrollada aplica algoritmos de Inteligencia Artificial para establecer mayor precisión en los niveles de decisión, con la ventaja de

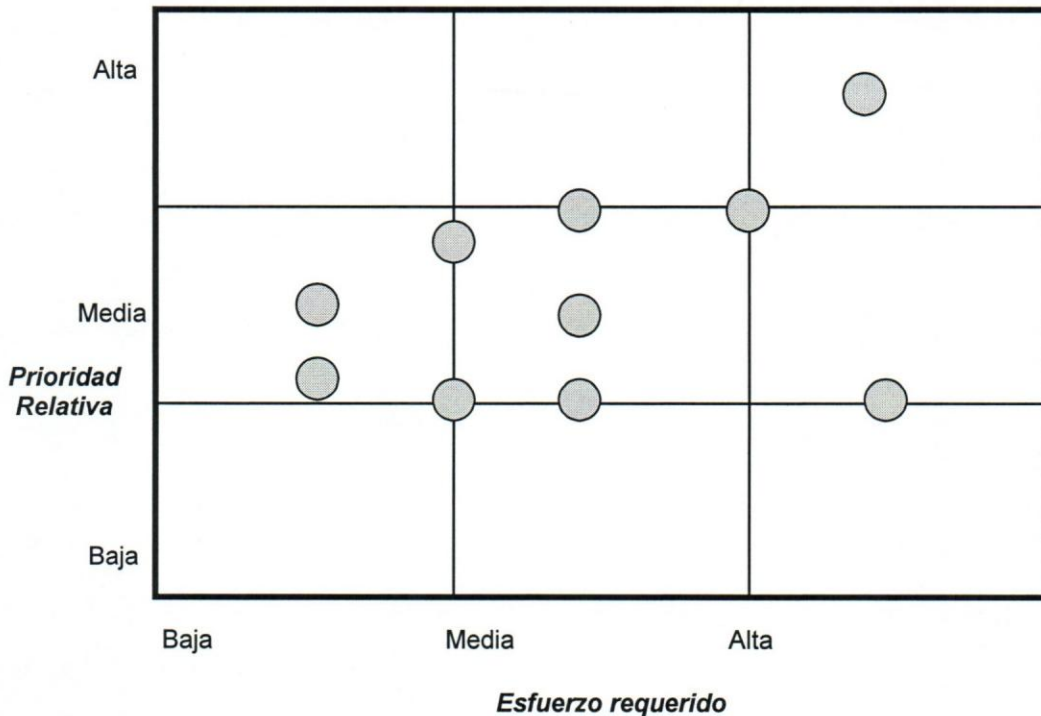
poder estructurar todo el fundamento cognoscitivo de la toma de decisiones en gerencia de portafolio de proyectos tecnológicos.

Velazco, J. (2004), nos comenta en su investigación, una variación de la matriz BCG, en donde propone extender el número de rubros a ser evaluados a  $N \times M$ , donde N y M son números enteros mayores o iguales a 2.

“La nueva matriz mide, en el eje horizontal, el esfuerzo requerido para llevar a buen término los proyectos de los cuales se cuenta con su Caso de Negocio. En el eje vertical se grafica su importancia o prioridad relativa.

La decisión de cuales son los límites inferior y superior del eje x (esfuerzo requerido) y el eje y (impactos esperado), es un ejercicio que tienen que hacerlo, regularmente, los distintos expertos (financieros, recursos humanos; Seguridad, Higiene y Ambiente; Tecnólogos) de la empresa, de manera de mantener actualizados los criterios”

Velazco, J. (2004), comenta un procedimiento para fijar cada proyecto en la matriz BCG. El procedimiento está basado principalmente en definir los factores a ser evaluados, ponderar los factores para obtener un punto en la gráfica y graficar los puntos en la matriz. Para el segundo, se recomienda, el uso del método binario excluyente, en donde se compara cada factor con el resto de los factores y se le asigna 1 al más importante y 0 al menos relevante, la diagonal se rellena con X's. Se plantea realizar esta ponderación para el esfuerzo requerido y para los impactos esperados, para tener el punto de las x y el punto a graficar de las y.



**Figura 3. Matriz Modificada de Boston para Gerencia de Portafolio de PITs**

### Tablas de la verdad

Dentro de la enciclopedia virtual Wikipedia, encontramos una definición sencilla asociadas a las tablas de la verdad.

Las tablas de la verdad son una herramienta desarrollada por Charles Pierce en los años 1880. Se emplean en la lógica para determinar si una expresión es cierta o si un argumento es válido. Sus unidades mínimas se denominan proposiciones atómicas, y en un sistema lógico bivalente tienen dos posibles valores de verdad: lo verdadero, representado por el 1 y lo falso, representado por el 0.

Las tablas de la verdad son utilizadas en las tareas cotidianas como por ejemplo en la recuperación de datos de los motores de búsqueda de internet o ficheros informatizados, para programar simulaciones



lógicas de inteligencia artificial o para modelos matemáticos predictores: Marketing, Meteorología, ente otros.

Recuperado el 06 de Abril de 2005 de la World Wide Web:  
<http://es.wikipedia.org/wiki/tablasdelaverdad>.

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **Competencias**

El Project Manager Capability Develop (PMCD) define las competencias de la siguiente manera, basado en la definición de Scout Parry's (1998):

Una competencia es un cluster de conocimiento, actitudes, destrezas, y otras características personales relacionadas, que:

- Afectan la mayor parte del trabajo de una persona
- Se relacionan con el desempeño en el trabajo
- Pueden ser medidas contra los estándares aceptados
- Pueden ser mejoradas a través del entrenamiento y el desarrollo
- Pueden ser quebrantada dentro de las dimensiones de competencias.

### **Desarrollo Organizacional**

El desarrollo organizacional es la disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado.

### **Estrategia**

Es una palabra que ha sido asociada a la artes militares, vista como la manera en que uno o más combatientes diseñan la manera de derrotar al contrincante, con el mínimo de efecto colateral sobre sí mismo. En las empresas, existe también una especie de batalla dirigida a ganar el mercado

del segmento hacia donde está dirigido los productos que generan ganancia para la empresa, y que por lo tanto, una empresa debe elaborar sus esquemas de batalla empresarial para ganarle a la competencia, tratando de ella misma mantenerse en pie.

### **Gerencia de Portafolio**

Según el Internacional Institute for Learning, el portafolio de proyectos es un conjunto de proyectos dirigidos a satisfacer los objetivos empresariales los cuales cumplen con requisitos técnicos y económicos exigidos por la empresa. Dentro de la Gerencia del Portafolio de Proyectos se encuentran la administración de identificar, seleccionar, deseleccionar y alimentar proactivamente una mezcla balanceada y deseable de proyectos.

Recuperado el 20 de Abril de 2005 de la World Wide Web:

<http://www.iil.com.mx/cursos%202005/dewordenhtml/Administraci%C3%B3n%20del%20portafolio%20de%20proyectos.htm>

### **Planificación**

Es un proceso sistemático en donde se elaboran lineamientos y guías para llevar a cabo acciones o tareas que buscan alcanzar un objetivo. En la planificación se toma en cuenta dos puntos de enlace, el punto de partida o la situación actual, y el punto de llegada, o la situación deseada. Garrido, R (2003).

### **Planificación Estratégica**

Castañeda, O (2000), nos comenta en su análisis un concepto de planificación estratégica:

Según Peter Drucker, es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter

futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada.

## **CAPITULO 3.**

### **MARCO ORGANIZACIONAL**

Banesco es una organización financiera que se ha ocupado de prestar atención a los principios de imaginación creativa y eficiencia, además de contar con el afán de encontrar nuevos caminos que lo impulsen a vivir su visión y misión, ha asumido el compromiso de vivir los valores que lo constituyen, preservando la esencia de lo que los ha hecho exitosos.

#### ***Misión***

Somos una Organización de servicios financieros integrales, dedicada a conocer las necesidades de nuestros clientes, y satisfacerles a través de relaciones basadas en confianza mutua, facilidad de acceso y excelencia en calidad de servicio.

Somos líderes en los sectores de Persona y Comercio, combinando tradición e innovación, con el mejor talento humano y avanzada tecnología.

Estamos comprometidos a generar la mayor rentabilidad al accionista y bienestar a nuestra comunidad.

#### ***Valores Banesco***

##### ***Integridad y Confiabilidad.***

Defendemos la confidencialidad de nuestros clientes, manejando honestamente nuestros negocios, actuando de manera congruente entre lo que somos, decimos y hacemos.

## ***Responsabilidad Individual y Social***

El éxito de la organización se basa en que cada persona Banesco responde por el impacto de sus acciones en su hogar, la empresa y la sociedad.

## ***Innovación y Calidad de Servicio.***

Estamos dispuestos a romper con paradigmas para superar permanentemente las expectativas de nuestros clientes.

## ***Emprendimiento.***

Fomentamos el pensamiento y acción del trabajador como dueño del negocio para asegurar el éxito propio y de la empresa.

## ***Interdependencia y Liderazgo.***

Promovemos el liderazgo justo e inspirador, capaz de desarrollar alianzas, potenciar talentos y construir equipos exitosos en beneficio de la organización.

## ***Renovación y Excelencia Personal.***

Impulsamos el crecimiento integral de todos y cada uno de los miembros de la organización para permanecer en la vanguardia del conocimiento y su aplicación en el negocio.

## ***Diversidad y Adaptabilidad. (Intranet Banesco, Marzo 2005)***

El organigrama Banesco está definido con 6 direcciones y 1 presidencia ejecutiva, a saber:

1. Productos, Finanzas, Internacional y Fideicomiso.
2. Inmobiliaria, Infraestructura y Seguridad.
3. Análisis y Control de Operaciones.
4. Crédito, TDC Canales y Servicios.
5. Ventas.
6. Tecnología y Procesos.
7. Presidencia Ejecutiva.

La Oficina de Proyectos (ODP) está inmersa como parte de la dirección de Tecnología y Procesos. La ubicación de esta oficina viene dada de forma fortuita en lugar de una decisión estratégica de posicionamiento, ya que los pioneros de gerencia de proyectos dependían de esta dirección. Es de hacer notar que los empleados y líderes que dependen de esta dirección poseen un nivel de conocimiento de GP mayor al resto de la organización, dado que tienen años trabajando bajo el esquema de proyectos.

Aunque esta oficina está alineada con la misión y valores Banesco, está más orientada a ofrecer un servicio interno que externo. Los perfiles de los recursos asignados a esta área son consultores en al menos una de las tres ramas siguientes: Gerencia de Proyectos, Portafolio de Proyectos y Planificación Estratégica. Hasta la fecha se cuenta únicamente con perfiles netamente tecnológicos, como lo son ingenieros o licenciados en informática, sistemas o computación, el 63% de los miembros posee la especialización de gerencia de proyectos de la UCAB o lo tiene en curso, 25% cursó o está cursando otro postgrado y 12% no tiene postgrado de ningún tipo.

Actualmente todos los miembros de la oficina se están preparando para la certificación PMP (Project Management Professional) en este año, el gerente de la ODP ya posee esta certificación internacional.

La ODP es el custodio de la herramienta Portal de Control de Proyectos (PCP), que es una herramienta corporativa donde se publica toda la información relacionada a proyectos dentro de la organización. En este último trimestre ha permitido cargar la definición del portafolio de proyectos 2005, adicionalmente, la información asociada al portafolio de proyectos de Banesco.

Actualmente la ODP no cuenta con la definición de una misión ni de una visión, únicamente posee objetivos claros que cumplir para mantener su alineación a la estrategia corporativa.

## CAPÍTULO 4.

### DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO

#### 1. Identificar el comportamiento de los proyectos ejecutados en Banesco al cierre del portafolio 2004.

Para identificar el comportamiento de los proyectos ejecutados en Banesco al cierre del portafolio 2004, es importante destacar que se tomará en cuenta la población completa de proyectos para realizar esta investigación. Dentro de la organización el estatus del proyecto viene determinado por la desviación del avance de los proyectos dentro del portafolio. Los estatus posibles de los proyectos son los siguientes:

*En Definición:* El proyecto se encuentra en la etapa de definición y no cuenta con un plan publicado en la herramienta de proyectos PCP.

*En Progreso:* El proyecto ya está definido y tiene un cronograma cargado en PCP y está en ejecución.

*En Cierre:* El proyecto cuenta con un avance físico mayor o igual al 90%.

*Culminado:* El proyecto llegó al 100% de avance físico.

El portafolio de proyectos está segmentado por:

*Portafolio Estratégico:* son aquellos proyectos que se originan de las metas estratégicas de la organización y se pueden llevar a cabo a través de proyectos.



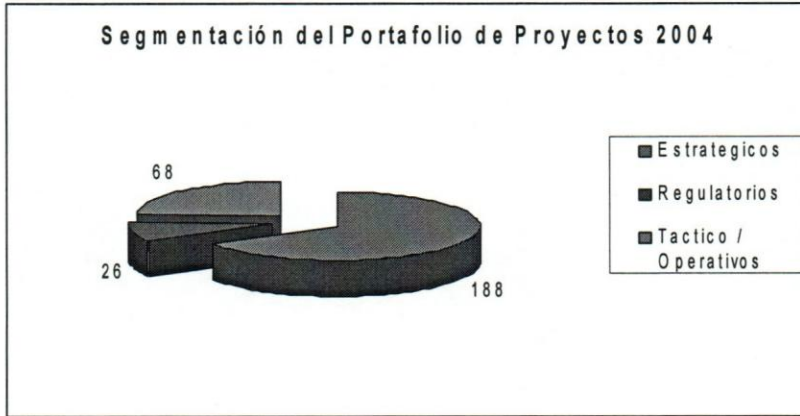
*Portafolio Regulatorio:* Son aquellos proyectos que deben ejecutarse de forma obligatoria porque a fin de cumplir con una ley nacional, internacional, de franquicias o iniciativa gremial.

*Portafolio Táctico/Operativo:* Son aquellos proyectos que se originan de las actividades cotidianas y no regulatorio ni se derivan de estrategias.

El levantamiento de información se tomará de la herramienta corporativa PCP, ya que allí se almacena toda la información relacionada a los proyectos que son ejecutados en la organización. Para el caso de estudio, se va a evaluar el portafolio de proyectos 2004 desde la perspectiva de la segmentación del mismo y desde la perspectiva del estatus de los proyectos al cierre del año 2004.

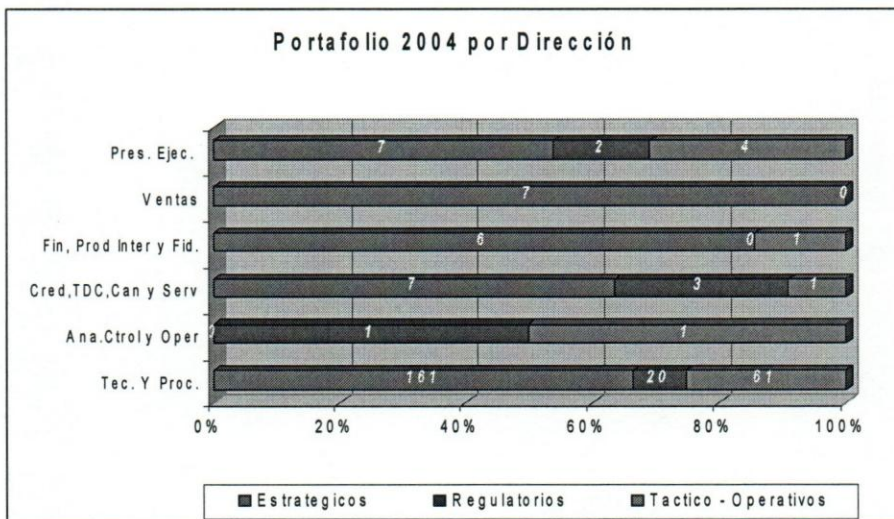
En este portal se puede ubicar información asociada a los avances físicos de los proyectos y estatus de un portafolio determinado. El avance físico del proyecto viene dado por el porcentaje de avance en cada una de las tareas del mismo.

En la búsqueda de información, se logró identificar que el portafolio de proyectos 2004 esta constituido por 282 proyectos. La cantidad de 188 proyectos (67%) pertenece al portafolio estratégico, 68 proyectos (24%) pertenece al portafolio Táctico/Operativo y 26 proyectos (9%) al portafolio regulatorio. Ver gráfico 1.



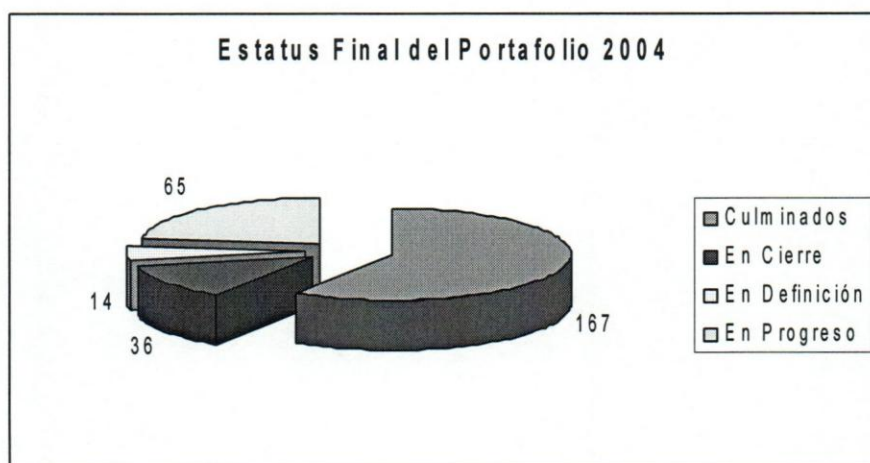
**Gráfico 1. Segmentación del Portafolio de Proyectos 2004**

Al realizar un análisis por direcciones dentro del portafolio de proyectos se identifica que la Dirección de Tecnología y Procesos es la que posee más cantidad de proyectos y la que tiene la mayor cantidad de proyectos estratégicos, regulatorios y táctico/operativos asignados a sus miembros. La dirección que se le acerca más es la Dirección de Crédito, TDC, Canales y Servicios y Tecnología la supera por el 96% de proyectos estratégicos adicionales.



**Gráfico 2. Portafolio de Proyectos 2004 por Dirección**

El comportamiento de los proyectos al cierre del portafolio refleja que 167 proyectos fueron culminados, esto representa el 59% del portafolio, 65 (23%) proyectos aun están en progreso, lo que indica que está quitando recursos al portafolio que inicia en el 2005, lo que disminuye capacidad de ejecución de proyectos para este año, 36 proyectos tienen un avance mayor al 90%, pero aun no han culminado, esto es el 13% de los proyectos y 14 proyectos no han iniciado su ejecución, esto se consideran como no ejecutados en el portafolio 2004.



**Gráfico 3. Estatus al cierre del Portafolio de Proyectos 2004**

**2. Realizar un levantamiento de información para identificar el tipo de formación en Gerencia de Proyectos que han tenido los líderes del portafolio 2004.**

Otro de los aspectos a evaluar dentro de este trabajo, es el conocimiento que han adquirido los líderes de la organización en cuanto a gerencia de proyectos. Par ello con ayuda de la Vicepresidencia Adjunta de Formación y Desarrollo del área de Recursos Humanos de Banesco, se diseñó una encuesta con el objetivo de diagnosticar los conocimientos que poseen los líderes en relación la Metodología de Gerencia de Proyectos, las

herramientas tecnológicas que lo soportan dentro de la organización y su utilidad en los diferentes proyectos donde participan los encuestados.

El método de recolección de datos se diseñó para ser administrado a través del correo electrónico Lotus Notes (correo corporativo), en vista de la cantidad de personas que debían encuestarse. Una vez que la persona respondiera su encuesta la reenviaba para su procesamiento.

El instrumento fue aplicado a un grupo piloto para evaluar el entendimiento y complejidad de las preguntas, redacción, utilidad de los resultados, preguntas faltantes, entre otros.

Una vez que finalizó esta etapa se procedió a realizar los ajustes del instrumento, que estuvieron basados en la redacción de las preguntas y las opciones disponibles para responder. En varias preguntas tuvo que añadirse la opción "Otro".

La muestra seleccionada para este piloto estuvo planteada en 20 personas, pero solo respondieron 8. Con la información de estas respuestas se realizaron los ajustes del instrumento antes de enviarlo de forma masiva.

La población a ser encuestada son los líderes actuales del portafolio 2004 y los líderes potenciales para el 2005. La población total son 600 personas, de las cuales se obtuvieron respuesta de 182 persona, lo que representa 30% de la población.

Los aspectos a evaluar están descritos a continuación:

1. Indique con una x si Ud. Ha participado en talleres impartidos por Banesco relacionados con: La Metodología de Gerencia de Proyectos y sus herramientas tecnológicas.

SI: \_\_\_

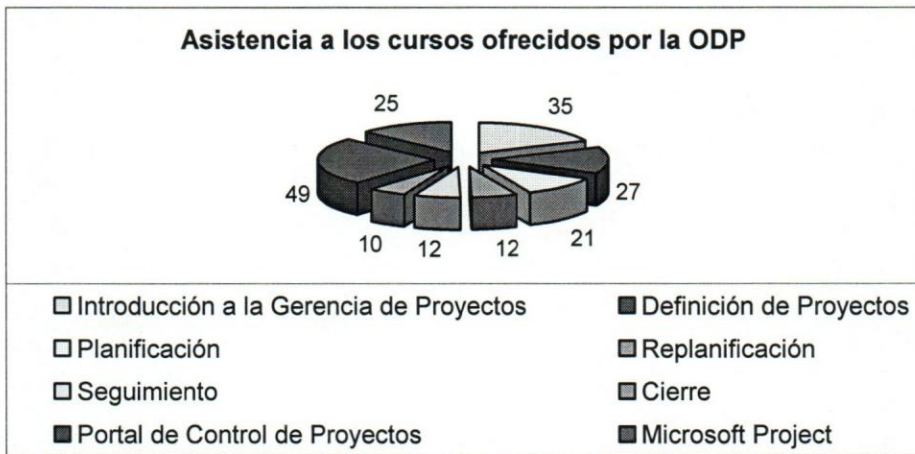
NO: \_\_\_



**Gráfico 4. Participación en los talleres**

Se puede observar que el 76% de la población ha recibido algún tipo de inducción en materia de Gerencia de Proyectos dentro de Banesco, pero se debe indagar en cuál es el conocimiento de estas personas.

2. Indique marcando con una X los cursos a los que ha asistido, su nivel de dominio y a través de qué vía lo recibió.



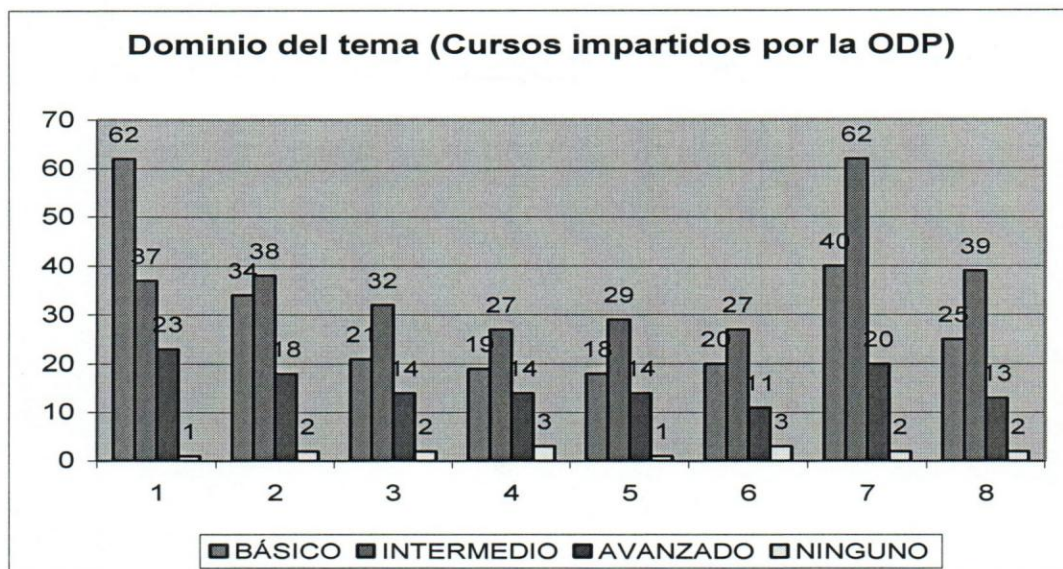
**Gráfico 5. Asistencia a los cursos de Gerencia de Proyectos**

Se observa que los cursos con mayor asistencia son los del Portal de Control de Proyectos, Introducción a la Gerencia de Proyectos y Microsoft Project. Estos resultados son muy razonables en vista de que el curso de Portal de Control de Proyectos fue de carácter obligatorio para las personas que tenían proyectos cargados en la herramienta y el curso de Introducción a la Gerencia de Proyectos es el curso que se ha brindado por más años a la organización. El resto de los módulos debe reforzarse o generarse campañas de adiestramiento en vista que su asistencia es muy baja en relación a los otros.

A pesar que los talleres de PCP e Introducción son los que han contado con mayor asistencia, aun no se ha llegado a entrenar ni al 50% de la población encuestada.

### 3. Dominio del tema. Cursos impartidos por la Oficina de Proyectos (ODP)

<i>ID</i>	<i>Cursos Impartidos</i>	<i>ID</i>	<i>Cursos Impartidos</i>
1	Introducción a la gerencia de Proyectos	2	Definición de Proyectos
3	Planificación	4	Replanificación
5	Seguimiento	6	Cierre
7	Portal de Control de Proyectos	8	Microsoft Project



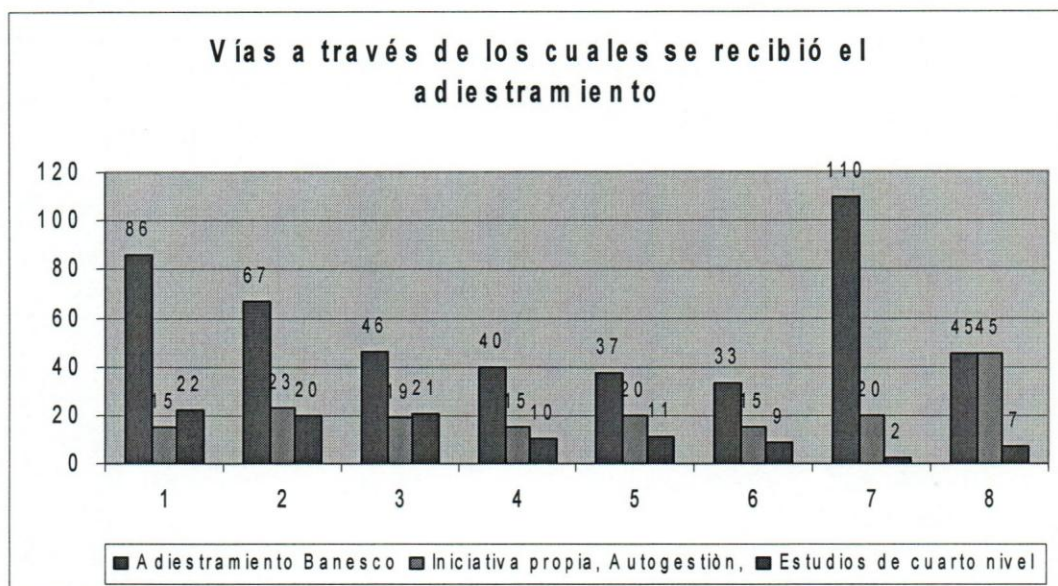
**Gráfico 6. Dominio del tema cursado**

Aun cuando los adiestramientos de Introducción a la Gerencia de Proyectos es el curso que ha sido brindado a mayor cantidad de personas, llama la atención que el 50% de los entrevistados opinan que su conocimiento en esta materia es básico.

4. Indique la vía por la cual recibió el adiestramiento.

Se definieron 3 opciones posibles, Adiestramiento Banesco, Iniciativa propia o autogestión y Estudios de Cuarto Nivel.

ID	Cursos Impartidos	ID	Cursos Impartidos
1	Introducción a la gerencia de Proyectos	2	Definición de Proyectos
3	Planificación	4	Replanificación
5	Seguimiento	6	Cierre
7	Portal de Control de Proyectos	8	Microsoft Project



**Gráfico 7. Vías por la cuales recibió el adiestramiento**

Se observa que el conocimiento que tienen los participantes de proyecto fue adquirido en su mayoría por los adiestramientos que ofrece la ODP dentro de Banesco, sólo una minoría adquirió el conocimiento por estudios de cuarto nivel.

Adicionalmente al levantamiento de información general que se obtuvo con las preguntas pasadas, debemos hacer especial énfasis en revisar la apreciación de las personas entrevistadas en relación al conocimiento que poseen sobre los talleres o aspectos metodológicos de la gerencia de proyectos dictados por la ODP en Banesco. Para ello se identificaron los tópicos de más uso y más relevantes de la gerencia de proyectos, de manera que los encuestados comentaran si debían reforzar su conocimiento en esta área en particular o no. Se detallan a continuación cada uno de los módulos evaluados.



## 5. Módulo Introducción a la Gerencia de Proyectos

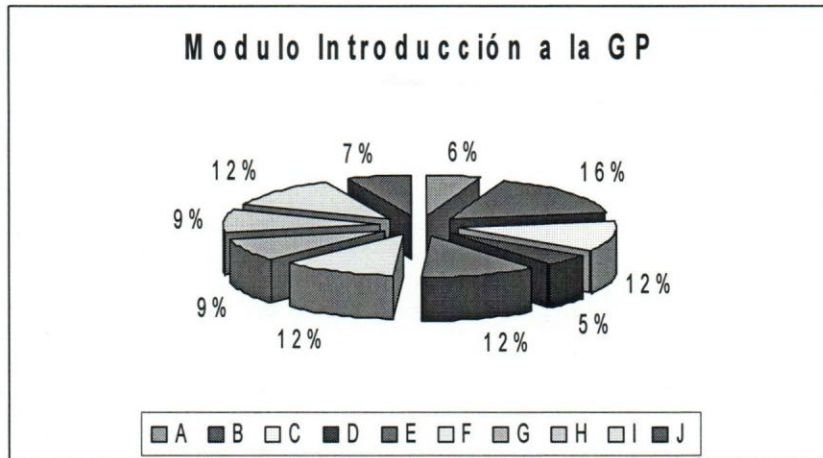
Las preguntas están basadas en medir si el entrevistado considera que debe reforzar su nivel de conocimiento en los tópicos planteados en el taller Introducción a la Gerencia de Proyectos dictado por la ODP.

El enunciado de la pregunta reza lo siguiente:

- Del contenido que se presenta a continuación, marque con una equis (x) el aspecto que considera debe reforzar.

Los resultados obtenidos pueden visualizarse en la gráfica 8.

ID	Aspectos a reforzar	ID	Aspectos a reforzar
A	Definición de Gerencia de Proyectos	B	Planificación Estratégica: Programa de Inducción de la Planificación Estratégica (PIPE), Control de Ejecución de la Planificación Estratégica (CEPE)
C	Portafolio de Proyectos	D	Historia de Gerencia de Proyectos en Banesco
E	¿Qué son los Stakeholders?	F	Kickoff de proyectos
G	¿Cuáles son los Roles de Proyecto y sus responsabilidades?	H	Fases de Proyecto: Definición, planificación, ejecución y cierre.
I	Reuniones de Proyectos: Características, objetivos, pautas para su ejecución efectiva	J	Donde se encuentra publicada la Metodología de Gerencia de Proyectos Banesco



**Gráfico 8. Aspectos a reforzar en el taller Introducción a la Gerencia de Proyectos**

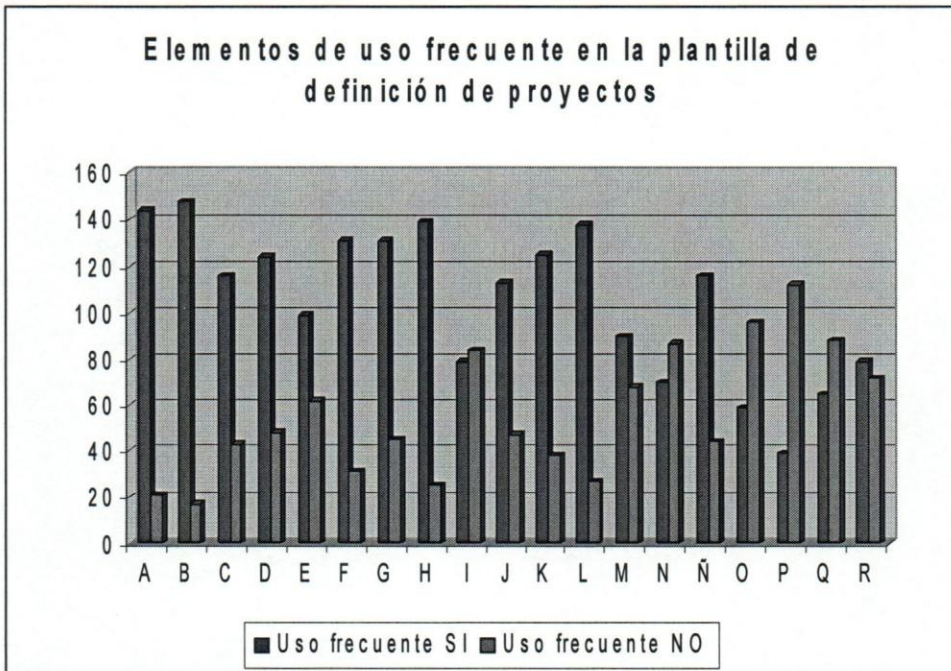
Se puede observar que las opiniones son diversas para la mejoría en el taller de Introducción a la Gerencia de Proyectos, sin embargo las opiniones se inclinan un poco más a profundizar los temas de:

- Planificación estratégica y seguimiento de las estrategias. (16%)
- Reuniones de proyectos (12%)
- Kick Off de proyectos. Características, objetivos, pautas para su ejecución efectiva (12%)
- Stakeholders (12%)
- Portafolio de Proyectos (12%)

#### 6. Módulo de Definición de Proyectos

- Indique, señalando con una equis (x) los elementos del formato o plantilla de "Definición de Proyectos" que frecuentemente utiliza y los que no utiliza.

ID	Formatos a evaluar	ID	Formatos a evaluar
A	Alcance y justificación del Proyecto	B	Objetivos del Proyectos
C	Premisas del Proyecto	D	Delimitaciones del Proyecto
E	Especificaciones de los productos y servicios	F	Responsables
G	Promotor del proyecto	H	Líder del proyecto
I	Facilitador (opcional)	J	Coordinadores Potenciales
K	Miembros	L	Lista de Macro actividades
M	Diagrama de Contexto	N	WBS - Estructura desagregada del trabajo
Ñ	Matriz de Riesgos	O	Plan de Comunicación
P	Identificación de la Procura o Adquisición	Q	Observaciones
R	Aprobación		



**Gráfico 9. Elementos de uso frecuente en la plantilla de definición de proyectos**

En los resultados presentados se observa que la mayoría de los elementos de la plantilla de definición del proyecto son utilizados. Los de menor uso son: plan de comunicación, identificación de la procura o adquisición, facilitador y WBS. Estos resultados deben ser analizados a detalle para indagar si la poca utilidad se debe a desconocimiento de la importancia de su uso en la gerencia de proyectos, si es muy complejo o realmente no da un aporte importante a la definición del proyecto.

- ¿Dónde presenta Ud. mayor dificultad cuando va a definir un proyecto?

Esta es una pregunta abierta que permitirá la identificación de mejoras a los talleres de adiestramientos que se desean plantear para el grupo de líderes.



**Gráfico 10. Dificultades en la definición de proyectos**

La mayor dificultad que se presenta en la definición de los proyectos es la planificación, con un 20%, allí se identificaron aspectos de mejora en la estimación de los tiempos y recursos para el proyecto. La definición

del alcance ocupa el segundo lugar con un 15% de los resultados, en donde se expresan ideas asociadas a la dificultad de conocer todo el detalle al inicio del proyecto, reglas de negocio que aun no están claras y aun así los proyectos inician, lo que ocasiona cambios constantes en el proyecto y por consecuencia, retraso en los tiempos de entrega. Se observa que el 35% de los encuestados no respondió a esta pregunta, pudiera ser por ser del tipo abierta.

## 7. Módulo Planificación en Proyectos

Dentro de la organización Banesco, se ha dado un énfasis especial al tema de la planificación, en vista que se parte de una planificación estratégica con metas que deben ser cubiertas en plazos determinados y deben contar con los avances convenidos. Todas las estrategias que se llevan a cabo por proyectos, son medidas trimestralmente, por el avance de los mismos, de allí la importancia de realizar buenas planificaciones.

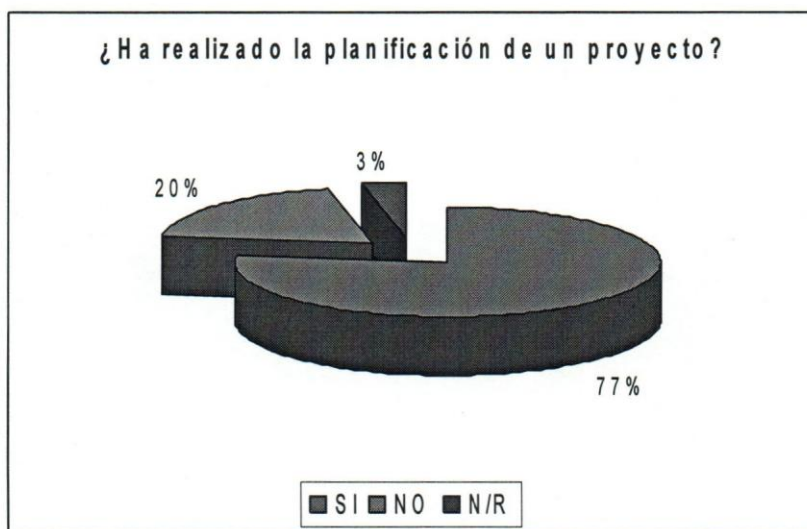
- Del contenido que se presenta a continuación, marque con una equis (x) el aspecto que considera debe reforzar.



**Gráfico 11. Aspectos a reforzar en la planificación de proyectos**

Los resultados están muy cercanos, por lo que podemos interpretar que es necesario revisar todos los aspectos de la planificación, desde las maneras de planificar, el uso de la plantilla de definición y de las herramientas para la planificación. Un 2% de los encuestados no respondió a la pregunta.

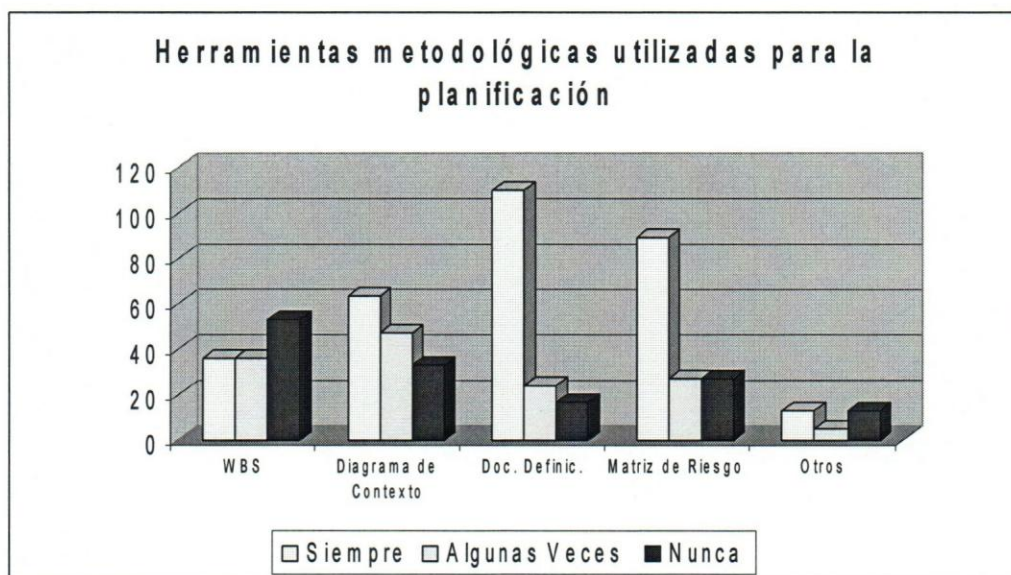
- ¿Ha realizado la planificación de un proyecto?



**Gráfico 12. Participación en la planeación de un proyecto**

En esta grafica se evidencia que el 77% de los encuestados ha realizado o participado en la planificación de un proyecto, esto destaca la importancia de la planificación para la organización.

- Señale con una equis (x) cuáles de las siguientes herramientas metodológicas utiliza para apoyar su planificación.



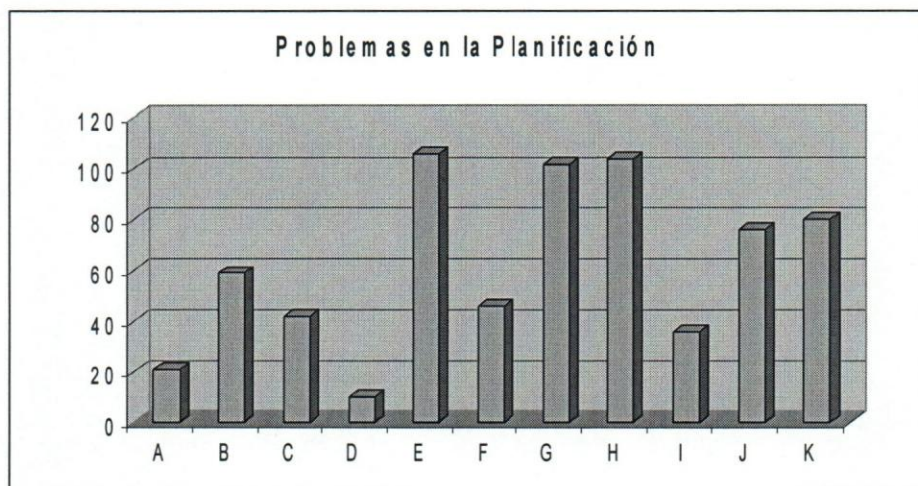
**Gráfico 13. Herramientas metodológicas utilizadas para la planificación**

Se puede observar que el documento de definición del proyecto es utilizado en la mayoría de los casos, al igual que la matriz de riesgo y el diagrama de contexto, a diferencia del WBS, en donde la mayoría de los encuestados comenta no utilizarlo nunca.

- Marque con una equis (x), los aspectos que Ud. considera ocasionan los principales problemas de la planificación en Banesco.

ID	Problemas en la Planificación	ID	Problemas en la Planificación
A	Metodología de Gerencia de Proyectos	B	Ausencia de un plan preliminar
C	Incorporación de mucho detalle en los planes	D	Incorporación de roles funcionales en el proyecto
E	Imposición de Fechas	F	Manejo del MS Project
G	Estimación de tiempos	H	Dedicación de los recursos
I	Establecimiento de vínculos	J	Asignación de recursos

	entre las tareas		
K	Aceleramiento en la carga del plan	L	Otro



**Gráfico 14. Problemas en la planificación**

Se puede observar que la imposición de fechas, dedicación de los recursos, aceleramiento en la carga del plan y la asignación de recursos, son algunos de los factores problemáticos para la planificación. Esto se alinea con lo que se comentaba al principio sobre la alta demanda de proyectos y la poca cantidad de líderes y recursos disponibles.

- Generalmente, ¿en qué momento publica el plan de su proyecto?

ID	Publicación del plan del proyecto	ID	Publicación del plan del proyecto
A	Cuando se tiene el nombre del proyecto	B	Cuando se completa la definición del proyecto
C	Cuando se tienen identificadas las actividades y los tiempos estimados	D	En una fecha de publicación preestablecida-





**Gráfico 15. Momentos en los que se publica el plan de proyecto**

El 55% de los encuestados realizan la carga del plan de trabajo cuando ya conoce los tiempos y el detalle de las actividades que debe realizar, aunque llama la atención que el 12% carga su proyecto en una determinada fecha que se le ha impuesto.

#### 8. Módulo Replanificación en Proyectos

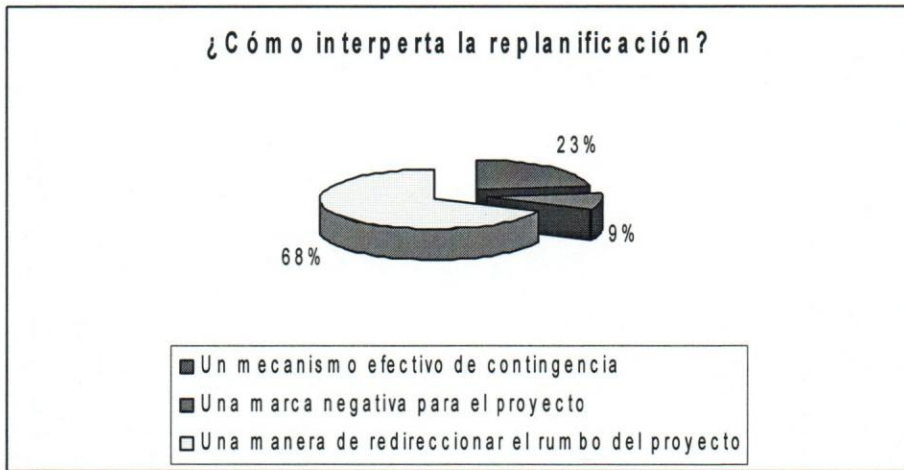
- Del contenido a continuación, marque con una equis (x) el aspecto que considera debe reforzar.



**Gráfico 16. Aspectos a reforzar en el módulo de replanificación**

Se observa que existe un desconocimiento importante en el tema de replanificación, se debe indagar un poco más sobre su opinión en este tema.

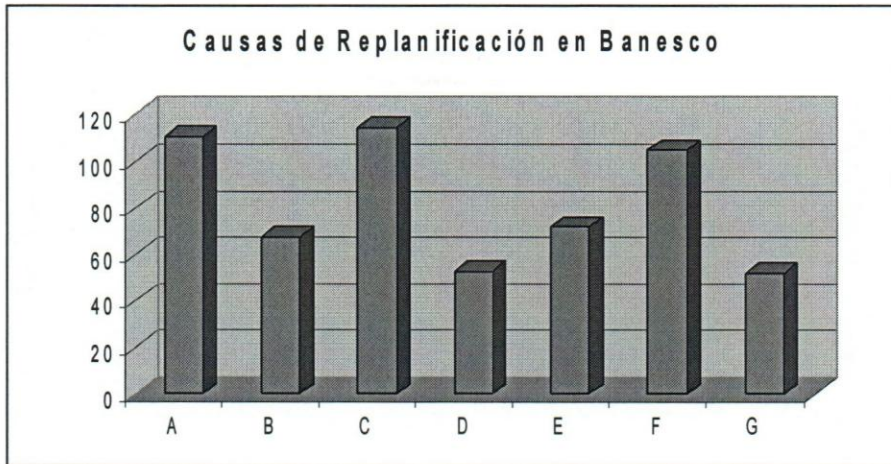
- Identifique con una equis (x) cómo Ud. interpreta la replanificación.



**Gráfico 17. Significado de la replanificación**

- Identifique con una equis (x) cuáles aspectos de los se mencionan a continuación son causa de replanificación en Banesco.

ID	Causas de la replanificación	ID	Causas de la replanificación
A	Cambio de Fechas	B	Cambio de Recursos
C	Incorporación de tareas (Cambio de Alcance)	D	Desincorporación de tareas (Cambio de Alcance)
E	Corrección de errores en el plan	F	Cambio de prioridades en los proyectos
G	Incertidumbre en próximos acontecimientos		

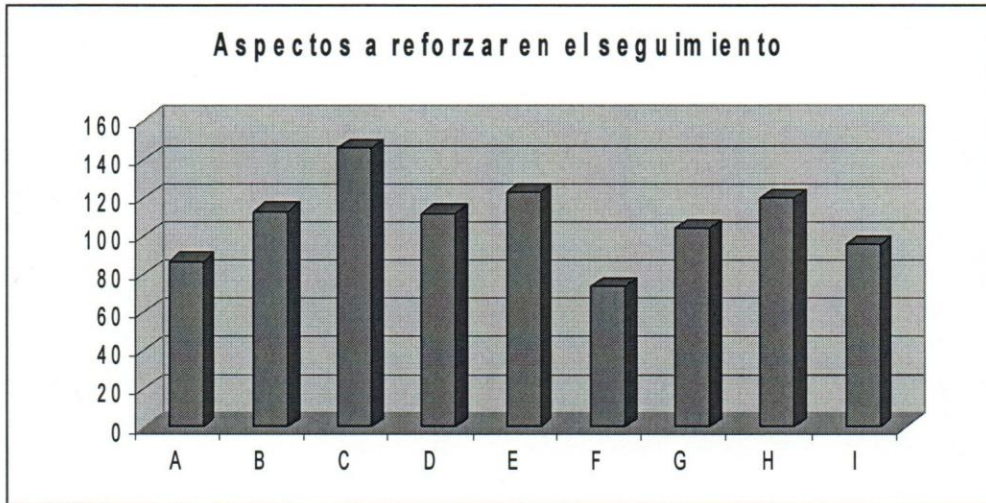


**Gráfico 18. Causas de la replanificación en Banesco**

## 9. Módulo Seguimiento de Proyectos

- Del contenido a continuación, marque con una equis (x) el aspecto que considera debe reforzar.

ID	Aspectos a reforzar en el seguimiento	ID	Aspectos a reforzar en el seguimiento
A	Importancia del seguimiento	B	Generación e interpretación de la curva de trabajo
C	Identificar cuando el proyecto está en problemas	D	Actualizar matriz de riesgos
E	Dónde considerar los planes de contingencia para riesgos	F	Identificar quienes participan en el seguimiento
G	¿Qué hacer cuando existen situaciones no deseadas en el proyecto y a quienes acudir?	H	Manejo de los cambios de alcance dentro del proyecto
I	Formato para las presentaciones de seguimiento		



**Gráfico 19. Aspectos a reforzar en el seguimiento**

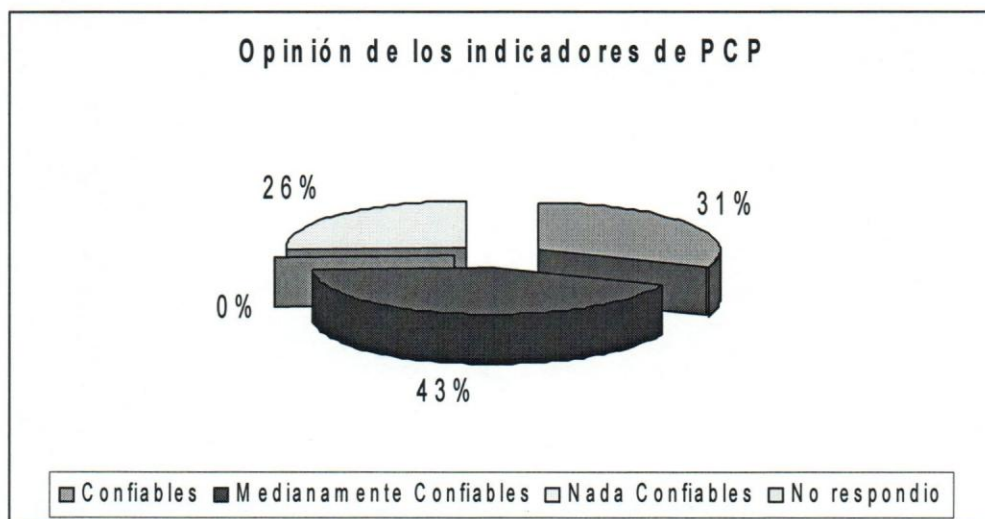
Se observa que la mayoría de los aspectos a reforzar del seguimiento están asociados a la gerencia de los cambios de alcance y gerencia de los riesgos del proyecto.

- ¿Con qué frecuencia realiza o participa en sesiones de seguimiento de proyectos?



**Gráfico 20. Periodicidad del seguimiento en proyectos**

- Los valores de los indicadores (avance real y esperado, graficas) mostrados en PCP le parece:

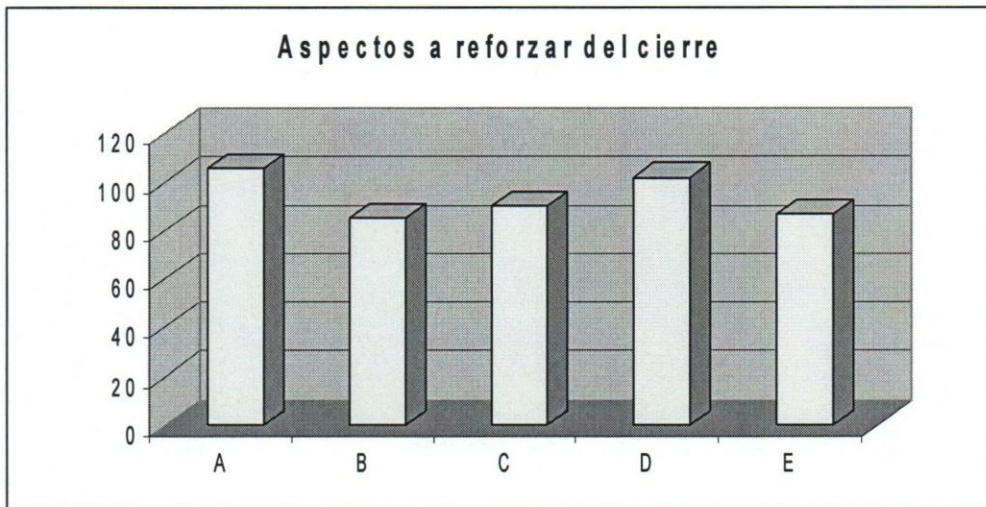


**Gráfico 21. Opinión de los indicadores de PCP**

#### 10. Módulo Cierre de Proyectos

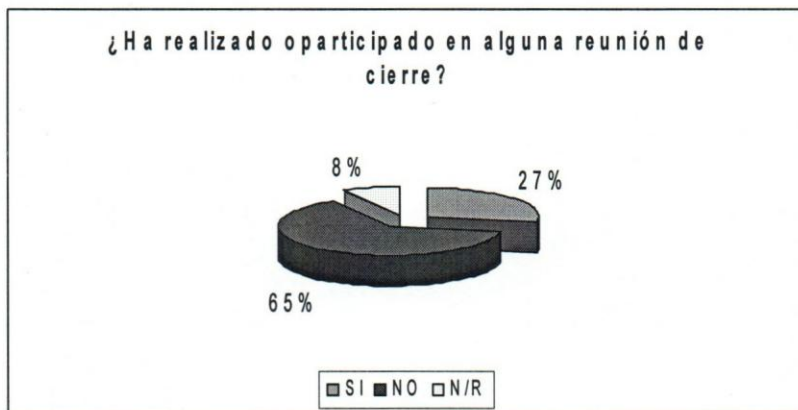
- Del contenido a continuación, marque con una equis (x) el aspecto que considera debe reforzar.

ID	Aspectos a reforzar del cierre	ID	Aspectos a reforzar del cierre
A	Procedimiento para realizar el cierre de proyectos	B	Importancia del cierre de proyectos
C	Participantes de la reunión de cierre del proyecto	D	Significado de las lecciones aprendidas y las mejores prácticas
E	Roles de las reuniones de cierre		



**Gráfico 22. Aspectos a reforzar en el cierre**

- ¿Ha realizado alguna vez o ha asistido a una reunión de cierre de proyectos?



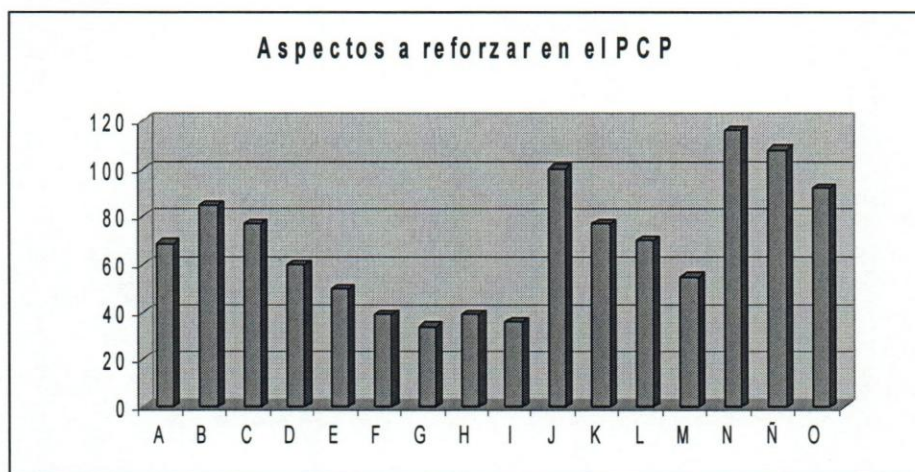
**Gráfico 23. Participación en reuniones de cierre**

## 11. Módulo Herramientas Tecnológicas.

- Del contenido a continuación, marque con una equis (x) el aspecto que considera debe reforzar. Se evaluarán Microsoft Project y PCP.

- ¿Cómo calificaría su conocimiento en la aplicación de Microsoft Project?

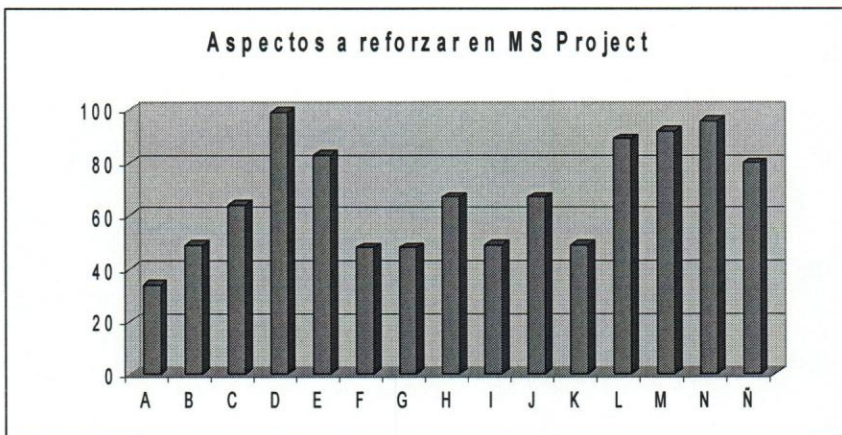
ID	Aspectos a reforzar en PCP	ID	Aspectos a reforzar en PCP
A	Definición de Proyectos	B	Publicación de Proyectos
C	Replanificación de Proyectos	D	Eliminación de proyectos
E	Bajar una copia del proyecto	F	Consultas
G	Actualización de tareas	H	Aprobación de avances de tarea
I	Buzón de Mensajes	J	Informes de Proyectos
K	Pagina de gestión como líder	L	Pagina de gestión como responsable
M	Pagina de gestión como público general	N	Uso e interpretación de indicadores del proyecto
Ñ	Limitaciones del PCP	O	Verificador de planes



**Gráfico 24. Aspectos a reforzar en PCP**

- ¿Cuáles de los siguientes elementos considera que son claves para la validación de un plan de proyectos?

ID	Aspectos a reforzar en MS Project	ID	Aspectos a reforzar en MS Project
A	Qué es MS Project	B	Creación de planes
C	Creación de calendarios	D	Consolidación varios planes en uno
E	Configuración de tareas	F	Precedencias
G	Asignación de recursos	H	Manejo de la hoja de recursos
I	Creación de recursos	J	Asignación de porcentajes de dedicación
K	Asignación de avances	L	Calculo del % avance real y % avance esperado
M	Fórmula de trabajo (trabajo=duración*%dedicación)	N	Visualización de la ruta crítica
Ñ	Visualizar información registrada		



**Gráfico 12. Aspectos a reforzar en MS Project**



### **3. Identificar las competencias de los líderes de proyectos en Banesco y analizar aspectos de mejora.**

Para identificar las competencias de los líderes actuales de la organización, la autora va a utilizar una encuesta diseñada por Velazco y Mariño (2005). Se ha seleccionado este cuestionario en vista de que cubre con las áreas del conocimiento más importantes que desean ser evaluados en los líderes de Banesco, no solo en la parte del conocimiento de gerencia de proyectos que es una de los aspectos más importantes a evaluar, sino porque incluye el tema de la planificación estratégica que dentro de la organización en estudio tiene mucho peso y nos añade un valor agregado para el diseño del modelo de adiestramiento las preguntas que van asociadas a la gerencia del conocimiento, como lo son la innovación, productividad y simbiosis con los stakeholders.

La encuesta ha sido dividida en once áreas del conocimiento, donde cada una tiene un objetivo claro de los aspectos a medir. Las divisiones de las encuestas son las siguientes:

- Innovación
- Productividad
- Simbiosis
- Gerencia de los Riesgos
- Gerencia de la Calidad
- Gerencia de la Procura
- Gerencia del Recurso Humano
- Gerencia del Alcance y la Integración
- Gerencia de la Comunicación
- Alineación Estratégica
- Liderazgo

Se pretende medir a los líderes de proyectos para conocer las habilidades que se deben potenciar e identificar las que se deben mejorar. De esta manera vamos a apoyarnos en el uso de la matriz modificada BCG para representar los resultados obtenidos.

Las aristas que se estarán evaluando en el presente trabajo son:

- Eje x: Esfuerzo de los líderes. Esto contempla el esfuerzo requerido por los líderes actuales para su buen desempeño en los proyectos.
- Eje y: Impacto de las competencias de los líderes de proyectos en la organización, desde el punto de vista financiero.

Para determinar el orden de importancia dentro de cada uno de estos 11 aspectos dentro de las ordenadas y las abscisas, se considerará el uso del método binario excluyente, ya que brinda una visión más objetiva de la relevancia que tiene cada aspecto evaluado dentro de la encuesta. Esta revisión se realiza para cada coordenada. Para el esfuerzo de los líderes y para el impacto en la organización.

En la evaluación del *Esfuerzo de los Líderes de Proyecto*, la ponderación quedó jerarquizada de la siguiente manera:

1. **Gerencia del Alcance e Integración:** Considerada dentro de este modelo como el aspecto más importante a evaluar hacia los Gerentes de proyectos, debido a que una de las mayores funciones que tiene todo gerente de proyecto es definir el Alcance y gestionar la Integración de las áreas y recursos participantes en el proyecto para que se complete el trabajo requerido.

2. **Alineación Estratégica:** En vista de que a los líderes de proyectos ya las estrategias les son asignadas (las mismas son definidas por un Comité Directivo), ellos sólo deben ejecutarlas y gestionarlas a través de Proyectos. Sin embargo, por la naturaleza cambiante de las estrategias del negocio, es importante que un líder se mantenga al día con la Planificación estratégica de la organización y así asegurarse de que el proyecto que lleva a cabo se mantiene dentro de las expectativas del negocio.
  
3. **Gerencia de la Calidad y Gerencia de la Comunicación:** El tercer lugar lo ha ocupado con un empate en la ponderación, la Gerencia de la Calidad y la Gerencia de la Comunicación. Asegurarse de que exista una comunicación fluida es una de las funciones más importantes de todo gerente de proyecto. Algunos opinan que la clave para el éxito en el cumplimiento de los objetivos del proyecto, es la comunicación a través de los diferentes niveles de la organización, en vista que permite la interacción entre las diversas áreas del proyecto (Alta Directiva, Gerencias Funcionales, Equipo del proyecto, Líder del proyecto), así como con los stakeholders del mismo.  
  
De igual forma, la Gerencia de la Calidad es crítico para el éxito del proyecto en vista de la fuerte relación existente entre las expectativas del cliente versus las especificaciones del producto que se espera entregar con el proyecto.
  
4. **Gerencia del Recurso Humano y Liderazgo:** Al igual que el punto anterior, coinciden los puntajes para Gerencia de RRHH y Liderazgo. En el caso de la Gerencia del RRHH tiene un peso importante dentro de la evaluación por ser el área dentro de la gerencia de proyectos que se centra en tener un equipo capacitado para los roles y tareas asignadas de un proyecto y que el líder debe administrar muy bien en vista de que por

lo general esos recursos pertenecen alguna gerencia funcional o son contratados. En cualquiera de los dos casos, todo gerente de proyecto debe comprender el carácter temporal que tiene la participación de los recursos dentro del proyecto y que por lo tanto su función es asegurarse de aprovechar esos recursos al máximo el tiempo que se haya acordado. Finalmente, las capacidades de Liderazgo en los gerentes de proyectos tienen una influencia importante para que las cosas se den de la forma que tienen que darse con cada uno de los stakeholders del proyecto. Cada líder tiene sus características y virtudes particulares, de las cuales debe sacar el mejor provecho, conocer sus limitaciones para asegurarse de contar con personas que le ayuden a superar las mismas.

<i>Esfuerzo de los líderes</i>	Innovación	Productividad	Simbiosis	Riesgos	Calidad	Procura	RRHH	Alcance e Integración	Comunicación	Alineación Estratégica	Liderazgo	Total	Ponderación 100%
Innovación	x	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1,82
Productividad	1	x	0	1	0	1	0	0	0	0	0	3	5,45
Simbiosis	1	1	x	1	0	1	0	0	1	0	0	5	9,09
Riesgos	0	0	0	x	0	1	0	0	0	0	0	1	1,82
Calidad	1	1	1	1	x	1	1	0	0	0	1	7	12,73
Procura	1	0	0	0	0	x	0	0	0	1	0	2	3,64
RRHH	1	1	1	1	0	1	x	0	0	0	1	6	10,91
Alcance e Integración	1	1	1	1	1	1	1	x	1	0	1	9	16,36
Comunicación	1	1	0	1	1	1	1	0	x	1	0	7	12,73
Alineación Estratégica	1	1	1	1	1	0	1	1	0	x	1	8	14,55
Liderazgo	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	x	6	10,91

**Figura 4. Esfuerzo de los líderes.**

Dentro de ponderación realizada en el *Impacto para Banesco*, se obtuvieron los siguientes órdenes de importancia:

1. **Alineación Estratégica:** Es el factor fundamental en la organización reflejado como metas estratégicas. Estas metas representan las próximas acciones y los resultados esperados de esas acciones. Es la condición

que marca la ruta a seguir durante el próximo período de tiempo (llamado Plan Estratégico). Dentro de la organización se realiza de forma anual.

2. **Gerencia de la Calidad:** Dado que la organización busca tener un factor diferenciador de la competencia, las especificaciones de calidad son críticas para el negocio y los proyectos deben velar por el cumplimiento de tales especificaciones de calidad. La Gerencia de la Calidad para una organización financiera es factor crítico de éxito porque interactúan con las políticas de satisfacción del cliente y con la de los entes reguladores del Estado. Por ejemplo, un proyecto para la deducción del Impuesto al Débito Bancario (IDB) no puede ser menos que excelente en calidad, ya que la falta de esta afectaría la imagen ante el mercado e implicaría sanciones por parte de las autoridades.
3. **Productividad:** Los proyectos son considerados exitosos si logran que la empresa sea más rentable, más proactiva, más eficiente en su esquema organizacional. Un “buen proyecto”, para la organización, es sinónimo de productividad y rentabilidad para el negocio.
4. **Innovación, Gerencia de los Riesgos y Liderazgo:** Finalmente, la gerencia de riesgo, Innovación y Liderazgo son consideradas como las actitudes del personal críticas para el logro de los objetivos que labora en proyectos. La innovación es parte del slogan de la organización y ha sido uno de los aspectos diferenciadores de Banesco delante de la competencia. La gerencia de los riesgos es muy importante para la entidad, en vista que manejan el dinero y las inversiones de terceros, los que les da mayor compromiso para triunfar en los nuevos negocios que se inicien. Finalmente es importante para la organización contar con líderes capacitados para llevar a cabo los proyectos de negocio y que

tengan el potencial de mover al equipo de trabajo y entes externos, para integrarlos en un equipo que trabaje unido hacia un objetivo común.

Impacto para Banesco	Innovacion	Productividad	Simbiosis	Riesgos	Calidad	Procura	RRHH	Alcance e Integracion	Comunicación	Alineación Estratégica	Liderazgo	Total	Ponderacion 100%
Innovacion	x	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	6	10,91
Productividad	1	x	1	1	0	1	1	1	1	0	0	7	12,73
Simbiosis	0	0	x	0	0	1	1	0	0	0	0	2	3,64
Riesgos	1	0	1	x	0	1	1	1	1	0	0	6	10,91
Calidad	0	1	1	1	x	1	1	1	1	0	1	8	14,55
Procura	0	0	0	0	0	x	1	0	0	0	0	1	1,82
RRHH	0	0	0	0	0	0	x	1	1	0	1	3	5,45
Alcance e Integracion	0	0	1	0	0	1	0	x	1	0	1	4	7,27
Comunicación	0	0	1	0	0	1	0	0	x	0	0	2	3,64
Alineación Estratégica	1	1	1	1	1	1	1	1	1	x	1	10	18,18
Liderazgo	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	x	6	10,91

**Figura 5. Impacto en Banesco.**

La población a ser estudiada esta conformada por los líderes de proyectos en Banesco, con más de dos años de experiencia en la Gerencia de Proyectos y con recursos a su cargo.

El tipo de muestreo que será seleccionado para este estudio es el muestreo no probabilística, ya que se requiere seleccionar de manera arbitraria a los encuestados, de acuerdo a algunos parámetros específicos necesarios para el estudio.

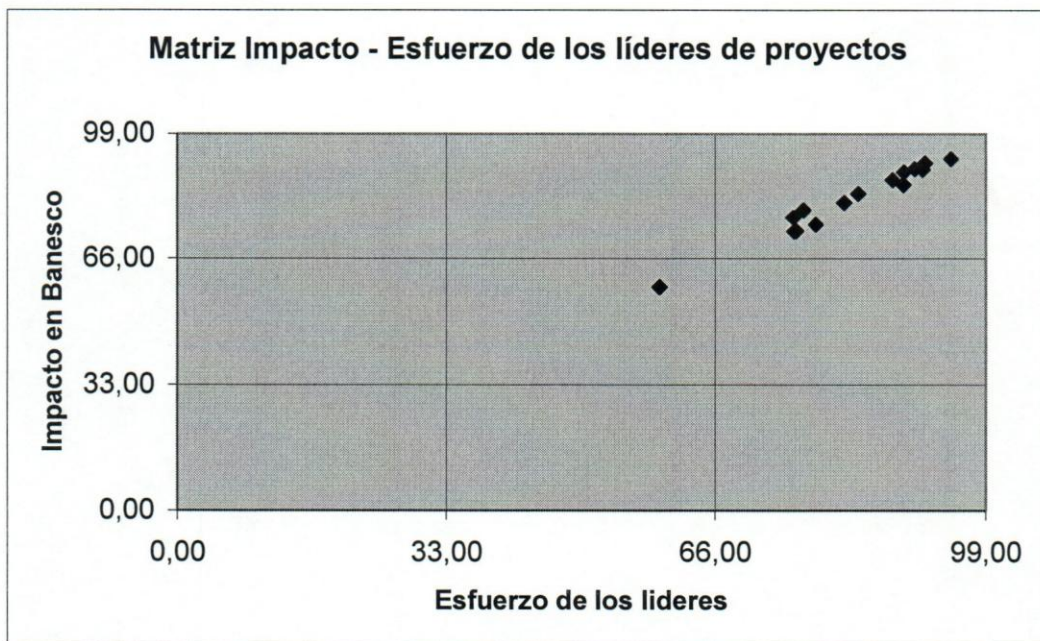
La muestra fue seleccionada con base en las áreas participantes en el portafolio de proyectos 2004 de Banesco. De esta forma las áreas encuestadas y la cantidad seleccionada de líderes por área, ha intentado reflejar la realidad de la distribución real de los proyectos. De esta forma se encuestaron a 16 personas de las áreas siguientes:

- Tecnología
- Negocio de Tarjetas
- Procesos
- Operaciones

- Crédito
- Canales Electrónicos
- Infraestructura Física
- Ventas

El método de aplicación de la encuesta estaba diseñado para ser entregado a cada jefe funcional de los líderes que se deseaban evaluar. La idea central era obtener una visión del jefe funcional sobre las competencias de sus líderes de proyectos. La encuesta fue entregada en papel y explicada directamente a cada jefe funcional, aclarando las dudas que pudiesen surgir, de igual manera se prestó apoyo durante el llenado de las encuestas en caso de presentarse situaciones confusas para los encuestados.

Los resultados obtenidos de las encuestas trabajadas, se aprecian en la matriz BCG detallada a continuación.



**Gráfico 26. Matriz Impacto - Esfuerzo**

El 94% de los jefes funcionales encuestados, opina que sus líderes son muy buenos a excelentes en el manejo de los ítems evaluados.

#### **4. Diseñar un plan de adiestramiento ajustado a las necesidades de los líderes y de la organización para aumentar y mejorar el conocimiento en materia de proyectos.**

El planteamiento estará basado en revisar la situación actual de la organización y plantear un escenario de adiestramiento para la formación de los participantes en proyectos.

### **ADIESTRAMIENTO ACTUAL**

Actualmente la organización se ofrece 4 talleres a los interesados en obtener conocimientos en gerencia de proyectos.

#### *1. Introducción a la Gerencia de Proyectos*

Tiene como objetivo brindar una visión integrada de las 9 áreas de conocimiento del PMI, además de brindar conocimiento básico de lo que es un proyecto y stakeholders de los mismos.

#### *Contenido:*

- ¿Qué es un proyecto?
- Operación continua vs. Proyectos
- ¿Qué es la Gerencia de Proyectos?
- Stakeholders en los proyectos
- Roles en los equipos del proyecto
- Introducción a las 9 áreas del conocimiento



## 2. *Definición de Proyectos*

Su objetivo es brindar herramientas para la definición de los proyectos, enfocados principalmente en la realización del alcance y gerencia de los riesgos del proyecto. El taller está basado en la revisión de la plantilla de *Definición de Proyectos* presente en la metodología de gerencia de proyectos de Banesco.

### *Contenido:*

- Revisión de la plantilla de definición de proyectos.
- Definición del alcance, objetivos, justificación
- Manejo de premisas y restricciones
- Equipo de trabajo
- Matriz de Riesgos
- Recomendaciones para la definición del proyecto
- Ejercicios prácticos

## 3. *Planificación del proyecto*

Su objetivo es brindar herramientas para la planificación de los proyectos, enfocados principalmente en la realización del cronograma de trabajo.

### *Contenido*

- ¿Qué es la planificación de proyectos?
- Procesos de la planificación
- Tipos de precedencias
- Beneficios de la planificación
- Recomendaciones para la planificación del proyecto

- Ejercicios prácticos

#### *4. Portal de Control de Proyectos*

Su objetivo principal es mostrar las bondades de la herramienta para la gestión de los proyectos dentro de la organización.

##### *Contenido*

- Facilidades de la herramienta
- Procesos de la planificación
- Tipos de precedencias
- Beneficios de la planificación
- Recomendaciones para la planificación del proyecto
- Ejercicios prácticos

## **ADiestRAMIENTO PROPUESTO**

Tal y como lo expresa Young, A. y Parks B. (2002) en su publicación, anteriormente se pensaba que los únicos que requerían de adiestramiento eran los líderes de proyectos, actualmente todo el equipo de trabajo debe ser entrenado en aras de buscar mayores niveles de excelencia.

Bajo este enfoque se plantea realizar un pensum de estudio para formar a todos los participantes en los proyectos de Banesco, especialmente a los líderes, de manera de mejorar su desempeño en los mismo.

Konopnicki T. y Logue Ann C. (2002), nos plantea en su investigación que deben potenciarse los aspectos positivos y fortalecer los aspectos

negativo, es por ello que tomaremos como base para la definición de plan de adiestramiento los resultados obtenidos en el diagnóstico y en la evaluación de las competencias de los líderes de proyectos.

Dentro de los resultados obtenidos podemos notar que existen algunas carencias de conocimiento técnico de la gerencia de proyectos que se deben mejorar y que existe un buen perfil en las competencias de los líderes evaluados, por lo que se debe proponer un plan que fortalezca las competencias y disminuya las brechas de conocimiento técnico en los líderes de la organización.

El planteamiento se define en dos tipos de adiestramiento, uno formal para dar las bases teóricas y técnicas de la gerencia de proyectos, llamado *Formación en Gerencia de Proyectos*, y otro de mantenimiento continuo para la actualización de los recursos ya adiestrados en el primer adiestramiento, llamado, *Mantenimiento en Gerencia de Proyectos*.

## **Formación en Gerencia de Proyectos**

### ***Módulo 1. Introducción al mundo de proyectos.***

- ***Materia 1. Gerencia Estratégica de Proyectos.***

Esta materia se plantea en vista que tiene una importancia muy alta para la organización, ver grafica Impacto en Banesco, además de ocupar el primer puesto del aspecto a reforzar en el taller de Introducción a la Gerencia de Proyectos. *Ver gráfica 8.*

*Objetivo:* Brindar la visión de la importancia de la planificación estratégica para la organización y cómo los recursos de Banesco participan activamente en este evento.

*Contenido:*

- Plan Integral de la Planificación Estratégica(PIPE)
- Control de Ejecución de la Planificación Estratégica(CEPE)
- Origen del Portafolio de los proyectos en la Organización

• ***Materia 2: Gerencia del Portafolio.***

Esta materia se plantea en vista de los resultados obtenidos en las encuestas, representó el segundo porcentaje más alto del aspecto que desean reforzar en la Introducción a la Gerencia de Proyectos. *Ver gráfica 8.* Este punto unido con la importancia para la organización de la planificación estratégica, nos permite plantear el siguiente contenido programático.

*Objetivo:* Mostrar el proceso de elaboración del portafolio de proyectos, qué es, su significado e importancia. Recomendaciones para gerenciar el grupo de proyectos asignados a las gerencias funcionales y el impacto en los recursos de tales gerencias, cómo afecta la disponibilidad y capacidades técnicas de los recursos asignados a la ejecución de los proyectos.

*Contenido:*

- Portafolio de Proyectos
- Elaboración del Portafolio de Proyectos
- Gestión y medición del Portafolio
- Asignación de recursos para el Portafolio

- Ajustes al Portafolio

- ***Materia 3: Formulación de proyectos para nuevos negocios.***

En vista del slogan de Banesco “Innovación y Calidad a su alcance”, esta organización brinda mucho apoyo a los proyectos que significan captura de nuevos mercados y de innovación en productos y servicios, mas no se tiene la preparación para la formulación de proyectos y su evaluación financiera. Adicionalmente esta materia permitiría brindar herramientas para seleccionar de una manera más objetiva los proyectos a llevarse a cabo en el portafolio de proyectos, para ayudar a disminuir la gran carga de proyectos que lleva la organización. Ver gráfico 3.

*Objetivo:* Esta orientado a proveer herramientas para la evaluación de los proyectos alineada a la visión de negocio, en aras de justificar la realización del proyecto a través de estudios objetivos sobre si es o no beneficioso para la organización la realización del mismo.

*Contenido:*

- Análisis del mercado
- Estudio de factibilidad técnica
- Estudio de factibilidad económica
- Realización de Benchmarking
- Principio de procura

- ***Materia 4: Proyectos en el Sector Financiero***

Cada día más las empresas del mundo contemporáneo, especialmente las del sector financiero, se encuentran desarrollando

productos para el mercado y nuevas oportunidades de negocio a través de la ejecución de proyectos. Banesco, nos escapa de esta situación, por ello se hace necesaria la incorporación de herramientas y conocimientos para llevar a cabo una gerencia de proyectos financieros, que faciliten la captura de cliente en el competitivo mercado.

*Objetivo:* Brindar una visión del manejo del negocio financiero y las herramientas para gerenciar proyectos en ese entorno cambiante.

*Contenido:*

- Entorno político, social y económico del país
- Principios de micro y macro economía. Myers, C. y Wu Z. (1997), incorporaron en su taller de adiestramiento en gerentes del proyectos, la evaluación del entorno micro y macro económico de China para dar una visión del entorno en el cual se desarrollarán los proyectos.
- Tipos de proyectos financieros
- Proyectos regulatorios
- Entes que rigen las regulaciones
- Planificación de proyectos

## ***Módulo 2: Conocimiento Técnico y Medular de la Gerencia de Proyectos***

Se plantea un pensum centrado en las fases del proyecto y dentro de cada fase se estudian las áreas del conocimiento del PMI, el adiestramiento se presentará bajo el esquema del flujo del proceso, apoyado en las bases teóricas principales de la gerencia de proyectos propuesto por el PMI. Este esquema se plantea con la intención de cubrir

la brechas entre una fase de proyecto y la subsiguiente, en vista de que el diagnóstico arrojó que los líderes de proyectos no dominan el proceso de transición entre la fase de definición hacia la fase de planificación, y así sucesivamente. Ver Gráfico 11, donde se visualiza que el 67% de los encuestados no conocen el uso de la plantilla de definición de proyectos para la realización de la planificación o alguna de las herramientas de definición del proyecto como lo es el WBS.

- ***Materia 5: Procesos para la Fase de Inicio***

*Objetivo:* Brindar los conceptos y las herramientas necesarias para culminar satisfactoriamente la fase de inicio de un proyecto.

*Contenido:*

- Fase de Inicio del proyecto
- Actividades de la fase de inicio
- Áreas del conocimiento involucradas en esta fase
- Plantillas de Documento
- Herramientas asociadas: WBS, Matriz de Riesgo, Diagrama de Contexto, mapas mentales
- Recomendaciones
- Casos de Negocio

- ***Materia 6: Procesos para la Fase de Planificación***

*Objetivo:* Brindar los conceptos y las herramientas necesarias para culminar satisfactoriamente la fase de planificación del proyecto.

### *Contenido*

- Fase de Planificación del Proyecto
  - Áreas del Conocimiento relacionadas
  - Plantillas de documentos
  - Análisis de Montecarlo
  - Manejo del @Risk for Project
  - Herramientas asociadas: MS Project 2003, Portal de Control de Proyectos.
  - Recomendaciones para la correcta planificación
  - Casos prácticos
- 
- ***Materia 7: Procesos para la Fase de Ejecución y Control***

*Objetivo:* Brindar los conceptos y las herramientas necesarias para cubrir satisfactoriamente la fase de seguimiento y control del proyecto.

### *Contenido:*

- Fase de Ejecución y Control
  - Áreas del Conocimiento relacionadas
  - Análisis de los indicadores del proyecto
  - Informes de Seguimiento
  - Seguimiento al plan de trabajo e Hitos
  - Gerencia de los cambios de Alcance
  - Replanificación
- 
- ***Materia 8: Procesos para la Fase de Cierre***

*Objetivo:* Brindar los conceptos y las herramientas necesarias para cubrir satisfactoriamente la fase de cierre de los proyectos.



*Contenido:*

- Fase de Cierre de proyecto
- Importancia del cierre
- Áreas del conocimiento relacionadas
- Registro de Lecciones aprendidas y Mejores prácticas
- Actualización dentro del Portafolio de Proyectos
- Reuniones de cierre
- Recomendaciones para los cierres de proyectos

## **MANTENIMIENTO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

Para el mantenimiento del conocimiento en gerencia de proyectos dentro de la organización, se plantea una etapa de mejoramiento continuo en la formación de los líderes, con tópicos completamente adaptados a las demandas de una organización financiera, que permitirá reaccionar ante la incertidumbre de los proyectos con mejores herramientas de trabajo.

- ***Materia 1: Áreas del Conocimiento de la Gerencia de Proyecto***

*Objetivo y Contenido:* Brindar los conceptos y las herramientas necesarias para cubrir satisfactoriamente cada una de las fases de los proyectos, enfocando este estudio a aspectos prácticos con casos de negocio, dinámicas de grupo, entre otras. El contenido que se va a cubrir en esta materia está basado en el PMBOK del PMI.

- ***Materia 2: Gerencia de Portafolio***

*Objetivo y Contenido:* Brindar los conceptos y las herramientas necesarias para cubrir satisfactoriamente cada una de las fases de los

proyectos, enfocando este estudio a aspectos prácticos con casos de negocio, dinámicas de grupo, entre otras. El contenido que se va a cubrir en esta materia está basado en el PMBOK del PMI.

- ***Materia 3: Gestión del RRHH en los Proyectos***

*Objetivo y Contenido:* Brindar herramientas para la gerencia del recursos humano dentro de los proyectos, resolución de conflictos, motivación del equipo, integración de equipos, coaching, liderazgo.

- ***Materia 4: Planificación en los Proyectos y ajustes en la planificación***

*Objetivo y Contenido:* Brindar herramientas más especializadas para el desarrollo de la planificación del proyecto, planificación del tiempo, costos, procura, calidad, entrada y salida del recurso humano, comunicaciones; además de ofrecer herramientas para los ajustes o replanificaciones a los planes del proyecto.

- ***Materia 5: Métodos Cuantitativos***

*Objetivo y Contenido:* Brindar conceptos y herramientas para la gestión cuantitativa del proyecto, en relación a probabilidades y estadísticas, contabilidad financiera, método del valor ganado, cadena crítica, rentabilidad y tasa interna de retorno.

- ***Materia 6: Esquema de Contratación y Procura***

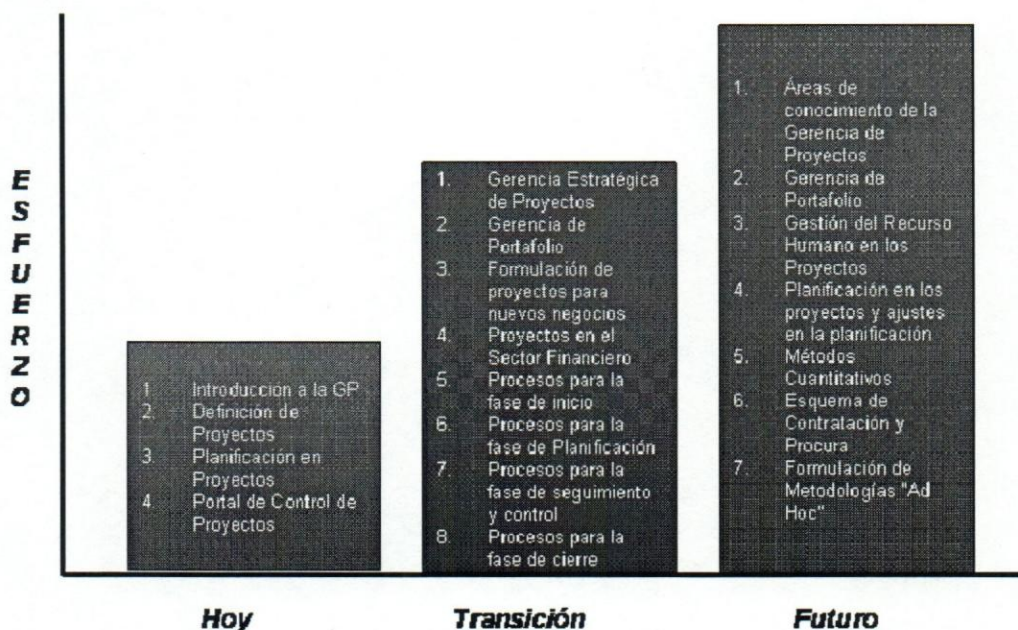
*Objetivo y Contenido:* Brindar lineamientos para la definición de nuevos esquema de contratación (leasing, alquiler, entre otros) y

procura, que permitan un manejo eficaz de la relación con el proveedor así como la gerencia de los contratos dentro del proyecto. Alguno de los temas planteados son: definir los métodos de contratación, ventajas y desventajas de cada tipo de contrato, tipo de contratación que se adapta mejor a un tipo de proyectos.

- **Materia 7: Formulación de metodologías "Ad Hoc"**

*Objetivo y Contenido:* Brindar lineamientos para la definición de metodologías de gerencia de proyectos flexibles, que permitan su aplicación en proyectos de gran envergadura así como en proyectos pequeños y de corto alcance. Algunos de los planteamientos para esta materia son definición y documentación de procesos, modelo de cambio planificado, desarrollo organizacional.

El modelo de adiestramiento propuesto puede ser visualizado en figura a continuación:



**Figura 6. Evolución del Adiestramiento en Banesco**

Todos los talleres planteados van a dictados de manera presencial con los participantes. Como comenta Myers y Wu (1997), se ha validado que la mejor forma para llevar a cabo talleres de adiestramiento en gerencia de proyectos es de modo vivencial, ya que se pueden compartir experiencias de cada uno de los participantes. Adicionalmente va a incorporarse casos de estudio propios del negocio y ejercicios prácticos, tal y como comenta Passerini, K. (2000) en su exposición.

Se dará prioridad a los participantes que cumplan con las siguientes condiciones:

- Participación activa en proyectos. Según Myers y Wu (1997), para este estudio se obtuvieron excelentes resultados en el aprendizaje y satisfacción de los participantes del curso.
- Participar en proyectos con alto índice de atractivo. En Banesco el orden de importancia de los proyectos viene dado por el BEI o Beneficio Estratégico de la Inversión, sería este uno de los indicadores a revisar antes de seleccionar a los participantes.
- Ser postulado por el área a la cual pertenece el recurso.

El esquema de evaluación a ser desarrollado, estará basado en la medición de:

- Instructores. Se puede medir a través de una encuesta que responda cada uno de los participantes al finalizar cada materia del taller.
- Material de Apoyo: Al final de cada materia se pasa la misma encuesta utilizada para los instructores, debe tener este aspecto para ser evaluado.

- Participantes:
  - Se aplicarán evaluaciones de conocimiento al final de cada materia.
  - Se medirán los trabajos prácticos que se realizan en equipos.
  - Se le medirá por la asistencia a las clases

## CAPITULO 5

### EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Para identificar el comportamiento de los proyectos ejecutados en Banesco al cierre del portafolio 2004, se realizó un estudio de la data registrada en los sistemas oficiales de Banesco para el control y la gestión del portafolio de proyectos. Durante todo el desarrollo de este punto, se presentan graficas que permiten la mejor visualización de los resultados encontrados, en aras de facilitar la lectura de los mismos. Adicionalmente los resultados se han segmentado por categorías, para expresar la realidad de la organización en estudio, además de explicar cada resultado, dentro del contexto organizacional. La información recolectada es de especial importancia porque brinda la visión global del estatus de los proyectos en la organización.

Para el desarrollo del objetivo de realizar un levantamiento de información para identificar el tipo de formación en Gerencia de Proyectos que han tenido los líderes del portafolio 2004, utilizamos un trabajo prediseñado por la autora en unión de la Oficina de Proyectos y el área de Recursos Humanos de la organización, en la cual se levanta información sobre el conocimiento de los líderes en cada uno de los temas de la gerencia de proyectos en Banesco y su percepción de la metodología utilizada en la corporación. Esta evaluación brindó información vital para el planteamiento del modelo de adiestramiento, ya que de se permite conocer de primera fuente, las exigencias de los líderes. Todos los resultados fueron evaluados en conjunto para formar una visión completa del conocimiento organizacional en gerencia de proyectos.

Para Identificar las competencias de los líderes de proyectos en Banesco y analizar aspectos de mejora, la autora y su tutor se plantearon la utilización

de una encuesta diseñada para medir la ejecución de los conocimientos en proyectos y la forma como los líderes aplican las competencias en sus equipos de trabajo. Esta encuesta fue suministrada a los vicepresidentes de la organización, para que evaluaran a sus gerentes de proyectos. Esta dinámica creó un clima de apertura que facilitó la discusión sobre el comportamiento de los líderes de proyectos en su trabajo y permitió la identificación directa de aspectos de mejora para el crecimiento del equipo de trabajo.

El análisis de los datos fue adornado utilizando una técnica propuesta por el tutor, en la cual se utiliza el método de ponderación binario excluyente, que permite de una manera más objetiva medir el grado de importancia de cada una de las variables en estudio. De esta manera se asignaron prioridades a los aspectos evaluados en los líderes de proyectos, bajo los enfoques de la importancia para la organización en estudio y la importancia para la formación de los líderes de proyectos. El estudio para este punto siempre fue enfocado de una manera estratégica por la importancia y el impacto que un modelo de adiestramiento puede tener para la organización, además de ser el recurso humano uno de los productos más valiosos de las organizaciones. Es por ello que la autora aprovecha los conceptos de matrices BCG para representar las competencias de los líderes de proyectos, vistas como un producto de la corporación Banesco.

Para cubrir el objetivo de diseñar un plan de adiestramiento ajustado a las necesidades de los líderes y de la organización para aumentar y mejorar el conocimiento en materia de proyectos, la autora en unión con el tutor, lograron diseñar un plan de adiestramiento adaptado a las necesidades de conocimiento en gerencia de proyectos para los líderes de Banesco. Se revisaron varias literaturas a nivel mundial para ubicar las mejores prácticas internacionales a nivel de adiestramientos. Los planes de adiestramiento

revisados, se enfocaron en empresas consultoras ubicadas en China y en otras potencias mundiales, además de adiestramientos dictados en el Ministerio de la Defensa de Estados Unidos. Con estas bases se diseñaron contenidos programáticos buscando la excelencia dentro de la temática planteada y la estrategia de ejecución del modelo de adiestramiento en la organización.

Esta definición de modelo de adiestramiento brinda una solución factible, para mejorar el desempeño de los líderes de proyectos, ya que está adaptado a las necesidades detectadas en la misma organización, además, no se enfocó únicamente a cubrir las brechas existentes en lo que respecta al conocimiento técnico de gerencia de proyectos, sino que se enfoca a mejorar el nivel de las competencias que debe poseer un gerente de proyecto. Otro aspecto de valor adicional, es que una parte del taller ha sido enfocada por las fases del proyecto (inicio, planificación, ejecución, control y cierre), basándose en el flujo natural de los proyectos desde el inicio hasta su cierre, esto en vista de las oportunidades de mejora detectadas en los talleres anteriores de la organización.

Otro componente relevante de este trabajo de grado, es que plantea un plan de adiestramiento que posee una etapa de mejoramiento continuo en la formación de los líderes, con tópicos completamente adaptados a las demandas de una organización financiera. Este punto brinda especial importancia para facilitar la madurez de los proyectos que siempre ha planteado uno de los maestros de gerencia de proyectos, Harold Kerzner.



## **CAPITULO 6**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Al finalizar el trabajo especial de grado, podemos concluir que se ha logrado definir un modelo de adiestramiento adaptado a las necesidades del negocio financiero y con un planteamiento para el mejoramiento continuo de los líderes de proyectos.

La aplicación de este modelo dentro de BANESCO BANCO UNIVERSAL, es considerada factible y de alta importancia para aumentar el nivel de madurez de la organización en lo que respecta al conocimiento de Gerencia de Proyectos.

Todos los objetivos definidos fueron cubiertos por la investigación, realizando un análisis entre cada uno de ellos. Se inició con la identificación de la situación actual en el portafolio de proyectos, estatus de los talleres actuales que ofrece la organización, además de medir el conocimiento actual de los líderes de proyecto, así como sus competencias; para luego llegar a realizar los planteamientos acordes a la situación existente.

Se revisó una amplia gama de bibliografía arbitrada de alto nivel, de las cuales se extrajo información importante para la definición del contenido programático del taller y de sus esquemas de ejecución.

Se puede concluir que esta investigación ha sido realizada exitosamente, logrando cubrir con todos los objetivos planteados en el estudio.

## Recomendaciones

1. Se recomienda plantear este modelo de adiestramiento como parte de las estrategias de la organización, en aras de contar con el mayor apoyo posible.
2. Buscar aliados en materia de Gerencia de Proyectos dentro de la organización, para alcanzar lograr una mayor promoción de los talleres y faciliten la ejecución del modelo de adiestramiento.
3. Planificar inducciones en Gerencia de Proyectos para los nuevos ingresos de Banesco que pudieran tener participación en proyectos de la organización.
4. Evaluar con cierta frecuencia las competencias que desea medir en sus líderes y aplicar el cuestionario a los mismos para medir su desempeño en proyectos. Es importante revisar la ponderación asignada a cada uno de los aspectos evaluados en el modelo planteado.
5. Diseñar una encuesta para medir la efectividad del modelo de adiestramiento planteado, para facilitar las mejoras del mismo y adaptarlo a las necesidades que vaya demandando la organización.

## BIBLIOGRAFIA

- Adams, Laura. (2000). I don't have time for training...I'm a Project Manager!. PM Network. PM Network. 14(10). p.55-58
- Allen Young D. y Parks Brian C. (2002). Train and Gain. PM Network, 16, (1), 44-49.
- Ballestrini, M. (2005), *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. (Sexta Edición). Caracas: Consultores Asociados BL Servicio Editorial.
- Castañeda, O. (2005). *Planificación Estratégica en Contribuciones a la Economía*. Recuperado el 24 de abril de 2005 de la World Wide Web: <http://www.eumed.net/ce/>.
- Francés, A. (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina*. (Primera edición septiembre 2001). Caracas: Ediciones IESA.
- Recuperado el 06 de Abril de 2005 de la World Wide Web: <http://es.wikipedia.org/wiki/tablasdelaverdad>.
- French, W, y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. (Quinta Edición). Mexico: Prentice Hall.
- Garrido, Ramón y Briceño, Jose Augusto. (2003). *Estrategia y Lineamientos estratégicos*.
- Kerzner Harold. (2001). *Project Management Maturity Model*. (xxx Edición).
- Kerzner Harold. (2003). *Project Management*. (Octava Edición). Estados Unidos de América: John Wiley & Sons, Inc.
- Konopnicki T. y Logue Ann C. (2002). Building and Keeping the Dream Team. PM Network, 16, (3), 30-36.
- Logue Ann C. (2002). Building and Keeping the Dream Team. PM Network, 16, (3), 30-36.

- Méndez, C (2004). Metodología (Tercera Edición). Colombia: Mc Graw Hill.
- Myers, C y Wu, Z. (1997). Project Manager Training of Trainers Program for China. Project Management Journal, 28, (1), 4-11.
- Passerini, Katia. (2000). Obtaining a Project Management Education. PM Network. 14, (10), 33-36
- Project Management Institute. *Member Ethical Standards, Relationship With Customers, Clients, and Employers*. Art. 2, 3 y 4.
- Project Management Institute. (2001). *Project Manager Competency Development (PMCD)*. USA:PMI.
- Velazco, J. (2004). *Gerencia de Proyectos Tecnológicos*. (Primera Edición). Caracas: UCAB.
- Velazco, J. y Mariño, I. (2005). *Identificación de Competencias de Punto Inicial y Diferenciales Relacionadas con el Éxito de los Gerentes de Proyectos, en una Empresa Venezolana de Telecomunicaciones*. Caracas: UCAB

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **Encuesta Diagnóstica de Gerencia de Proyectos**



Cliente							
Portal de Control de Proyectos (Herramienta Tecnológica)							
Microsoft Project (Herramienta Tecnológica)							

1.2- Tomando en consideración los cursos a los que ha asistido, indique con una (X):

Alternativas	Siempre	A veces	Nunca
Responden a sus expectativas			
Aumentan sus conocimientos			
Le proporciona conocimiento aplicable a su trabajo			
Responde a sus necesidades inmediatas			

2- Marque con una equis (X), las razones que le han impedido asistir a los adiestramientos convocados por la Gerencia de Proyectos.

*Los adiestramientos son muy largos	
*No tengo clara su utilidad al momento de recibir la invitación, por lo tanto no identifico la relación de su importancia con su aplicabilidad inmediata en mi trabajo	
*Necesito más información en relación al curso: objetivos, utilidad antes de tomar una decisión de asistir	
*Los horarios establecidos interfieren con mi trabajo	
*Mi supervisor no permite mi asistencia ya que hay que atender otras cosas de mayor importancia	
*El curso y su contenido no son de acuerdo a las necesidades reales de mi cargo	
*Tengo demasiado trabajo y no tengo tiempo para venir a cursos	
*Domino el tema en su totalidad y no necesito refuerzo	
*La invitación me llega con menos de una semana de anticipación	
*Los instructores no poseen dominio de la materia	
*Las instalaciones no se ajustan a los requerimientos del curso	



\*Otra: Especifique: \_\_\_\_\_

**2-1- Cuando tiempo le dedicaría Ud. A cada sesión de adiestramiento en Gerencia de Proyectos? Marque con una "X"**

2 Horas \_\_\_\_\_  
4 Horas \_\_\_\_\_  
6 Horas \_\_\_\_\_  
8 Horas \_\_\_\_\_

**2-2- Indique seleccionado con una "x", cual es el día de su preferencia o fecha del año en que prefiere asistir a los adiestramientos en Gerencia de Proyectos**

Lunes \_\_\_\_\_  
Martes \_\_\_\_\_  
Miércoles \_\_\_\_\_  
Jueves \_\_\_\_\_  
Viernes \_\_\_\_\_  
Cualquier día \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_

**3- Que recomendaciones sugiere para contar con su asistencia a los talleres programados :**

**4- Del contenido que se presenta a continuación, Marque con una (X) el aspecto que considera debe reforzar:**

Contenido	X
<b>Metodología en Gerencia de Proyectos</b>	
<b>1-Introducción a la Gerencia de Proyectos</b>	
Definición de la Gerencia de Proyectos	
Planificación Estratégica: Programa de Inducción de la Planificación Estrategica (PIPE), Control de Ejecución de la Planificación Estratégica (CEPE)	
Portafolio de Proyectos	
Historia de Gerencia de Proyectos en Banesco	

Kickoff de proyectos	
Cuales son los Roles de Proyecto y sus responsabilidades	
Fases de Proyecto: Definición, planificación, ejecución y cierre.	
Reuniones de Proyectos: Características, objetivos, pautas para su ejecución efectiva	
Donde se encuentra publicada la Metodología de Gerencia de Proyectos Banesco	

**4-1- Considera la necesidad de Incorporar otros roles, adicionales a los existentes (Promotor, Líder, Coordinador, Responsable, Facilitador) ?**

SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

**De ser afirmativo, especifique nombre del rol a incorporar y funciones que debe realizar:**

ra que tenga todo el conocimiento y potestad de tomar decisiones, cuando el lider falte por algún motivo. De esta manera no se perdera la conti

**5- Del contenido que se presenta a continuación, Marque con una X el aspecto que considera debe reforzar:**

Contenido	X
<b>2-Definición de Proyectos</b>	
Como se realiza la definición de un proyecto en Banesco	
Utilidad del formato (plantilla), para definir un proyectos	

**5-1- Identifique, señalando con una equis (X) los elementos del formato o plantilla de "Definición de Proyectos" que frecuentemente utiliza y los que nó utiliza.**

Coordinadores Potenciales	Uso Frecuente	
	SI	NO
Alcance y Justificación del Proyecto		
Objetivos del Proyecto		
Premisas del proyecto		
Delimitación del proyecto		
Especificaciones de los productos y servicios		
Identificación del Area Cliente y Area Responsable		
Promotor del Proyecto		
Lider del Proyecto		
Facilitador (Opcional)		
Coordinadores Potenciales		
Miembros		
Lista de macro actividades del proyecto		
Diagrama de Contexto		
WBS- Estructura Desagregada de Trabajo		
Matriz de Riesgo		

Identificación de Procura o Adquisición		
Observaciones		
Aprobación		

**5-2-Identifique qué elementos le cambiaría al formato/plantilla de "Definición de proyectos" - Justifique el ¿Por Qué?**

**5-3-Donde presenta Usted mayor dificultad cuando va a definir un Proyecto?**

**5-4-Normalmente cuantas horas emplea en la completación del documento de Definición de Proyectos? Marque con una "x" la que considere su respuesta.**

HORAS	X	
Entre 1 y 4 horas		
Entre 5 y 8 horas		
Entre 9 y 12 horas		
Entre 13 y 16 horas		
Mas de 16 horas		Indique Cuántas: <input style="width: 150px;" type="text"/>

**6- Del contenido que se presenta a continuación, Marque con una X el aspecto que considera debe reforzar:**

Contenido	X
<b>3- Planificación</b>	
Como se planifica un proyecto?	
Plantilla de definición de proyecto, utilidad	
Herramientas Metodológicas para apoyar la planificación: WBS, Diagrama de Contexto, Documento de Definición, Matriz de Riesgo	

**6-1-Ha realizado la Planificación de un Proyecto?**

SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

**En caso Negativo, indique ¿por que?**

**6-2-Señala con una equis (x), cual(es) de las siguientes herramientas metodológicas utiliza para apoyar su planificación:**

Herramientas Metodológicas Disponibles	Siempre	Algunas Veces	Nunca	Si responde la alternativa "NUNCA", mencione la razón
WBS (Work Breakdown Structure)				
Diagrama de Contexto				
Documento de Definición				
Matriz de Reiso				
Otros: Especifique				

**6-3-Considera Ud. Que los problemas de la Planificación se concentran principalmente en: (Marque con una X)**

- La Metodología de Gerencia de Proyectos \_\_\_\_\_
- Ausencia de un Plan Preliminar \_\_\_\_\_
- Incorporación de muchos detalles en los planes \_\_\_\_\_
- Incorporación de Roles funcionales en el proyecto \_\_\_\_\_
- Imposición de Fechas \_\_\_\_\_
- Falta de conocimiento en el dominio de la aplicación Microsoft Project \_\_\_\_\_
- Estimación de tiempos \_\_\_\_\_
- Dedicación de los recursos \_\_\_\_\_
- Establecimiento de vínculos entre tareas \_\_\_\_\_
- Asignación de Recursos \_\_\_\_\_
- Aceleramiento en la carga del plan de proyectos \_\_\_\_\_

Otros: Especifique \_\_\_\_\_

**6-4-Generalmente, En que momento publica el plan de su proyecto?**

- Cuando se tiene el Nombre del proyecto \_\_\_\_\_
- Cuando se completa la definición del Proyecto \_\_\_\_\_
- Cuando se tienen identificadas las actividades y estimados los tiempos \_\_\_\_\_
- En una fecha de publicación preestablecida. \_\_\_\_\_

Otro: Especifique \_\_\_\_\_

**7- Del contenido que se presenta a continuación, Marque con una X el aspecto que considera debe reforzar**

Contenido	X
<b>4- Replanificación</b>	
Significado de la replanificación de proyectos	

**7-1-Identifique señalando con una equis (X) cuales aspectos de los que se mencionan a continuación son causa de Replanificación en Banesco**

- Cambio de Fechas \_\_\_\_\_
- Cambio de Recursos \_\_\_\_\_
- Incorporación de Tareas (Cambio de Alcance) \_\_\_\_\_
- Desincorporación de Tareas (Cambio de Alcance) \_\_\_\_\_
- Corrección de errores en el Plan \_\_\_\_\_
- Cambio de prioridades en los Proyectos \_\_\_\_\_
- Mucha incertidumbre en los acontecimientos próximos (Colocar una tarea de replanificación) \_\_\_\_\_
- Otro: Especifique \_\_\_\_\_

**7-2-Ud. Interpreta la Replanificación como: Identifique señalando con una equis (X)**

- Un mecanismo efectivo de contingencia \_\_\_\_\_
- Una marca negativa para el proyecto \_\_\_\_\_
- Una manera de redireccionar el rumbo del proyecto \_\_\_\_\_

**8- Del contenido que se presenta a continuación, Marque con una (X) el aspecto que considera debe reforzar:**

Contenido	X
<b>5- Seguimiento</b>	
Importancia del seguimiento del proyecto	
Generación e interpretación de la curva de trabajo del proyecto	
¿Cómo saber que el proyecto tiene problemas (Indicadores)?	
Actualización de la matriz de riesgos	
Planes de contingencia para riesgos (¿dónde se consideran?)	
¿Quiénes participan en el seguimiento?	
¿Qué hacer cuando existen situaciones no deseadas en el proyecto?, a ¿Quiénes acudir?	
Manejo de los cambios de Alcance dentro del Proyecto	
Formato para las presentaciones de seguimiento	

**8-1-Con que frecuencia realiza o participa en sesiones de seguimiento de proyectos?:**

- Diario \_\_\_\_\_
- Semanal \_\_\_\_\_
- Quincenal \_\_\_\_\_
- Mensual \_\_\_\_\_

Trimestral \_\_\_\_\_  
Semestral \_\_\_\_\_  
Anual \_\_\_\_\_  
Nunca lo realiza \_\_\_\_\_

**8-2-Mencione los Indicadores que utiliza para hacer seguimiento a sus proyectos:**

**8-3-Los valores de los Indicadores (Avance real y esperado, Gráficos) mostrados en PCP , le parecen:**

Confiables \_\_\_\_\_  
Medianamente Confiables \_\_\_\_\_  
Nada Confiables \_\_\_\_\_

**8.3.1- Si tuviese que mejorarlos, ¿Qué les Incorporaría?:**

**8-4-Mencione por lo menos cinco (5) elementos que indiquen una buena gestión de proyectos (tome en cuenta el recurso humano, comunicación, entre otros)**

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

**8-5- ¿Estaría de acuerdo en aplicar premios cuando exista una buena gestión de proyectos?**

SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

**8.5.1- Podria sugerir algunos premios :**

**8-6-¿Cuándo considera Ud. que un proyecto esta en problemas?**

Tiene una desviación elevada \_\_\_\_\_ Indique cuanto (%) de desviación: \_\_\_\_\_  
 Los productos no estan siendo entregados a tiempo \_\_\_\_\_  
 No hay buena comunicación \_\_\_\_\_  
 No existen recursos especializados \_\_\_\_\_  
 El costo supera el presupuesto \_\_\_\_\_  
 Otra, especifique: \_\_\_\_\_

**8-7-Estaría de acuerdo en realizar y/o recibir penalizaciones cuando el proyecto tenga muchos problemas / obstáculos?**

SI \_\_\_\_\_  
 NO \_\_\_\_\_

**8-8-¿Podria sugerir algunas penalizaciones?**

**9- Del contenido que se presenta a continuación, Marque con una (X) el aspecto que considera debe reforzar:**

Contenido	X
<b>6- Cierre</b>	
Procedimiento para realizar el cierre de su proyecto	
Importancia del cierre de Proyectos	
Quienes participan en una reunión de cierre	
Qué son las lecciones aprendidas y mejores prácticas?	
¿Quién convoca y dirige una sesión de cierre?	

**9-1-Ha realizado o asisitido alguna vez, a una reunión de cierre?**

SI \_\_\_\_\_  
 NO \_\_\_\_\_

**10- Del contenido que se presenta a continuación, Marque con una (X) el aspecto que considera debe reforzar:**

Contenido	X
<b>Herramientas Tecnológicas</b>	

Definición de Proyectos	
Cómo se realiza la Publicación de Proyectos:	
Como se realiza la Replanificación de proyectos	
Como eliminar proyectos	
Bajar una copia del Proyecto	
Consultas	
Actualización de tareas	
Aprobación de avances de tareas	
Revisar buzón de mensajes de PCP	
Realizar informes de Proyectos	
Uso de la página gestión como líder	
Uso de la página gestión como responsable	
Uso de la página gestión como público en general	
Uso e interpretación de Indicadores de Proyecto.	
Limitaciones del Portal de Control de Proyectos	
Verificador de Planes	

### 2-Microsoft Project

Que es Microsoft Project	
Utilizar la creación de Planes	
Creación de Calendario de Proyectos	
Consolidación de varios planes en uno	
Configuración de tareas: Delimitaciones, tipos de tareas, calendario, duración fija, trabajo fijo, unidades fijas	
Precedencias	
Asignación de recursos	
Manejo de la hoja de recursos	
Creación de recursos	
Asignación de porcentajes de dedicación	
Asignación de avances	
Cálculo de Porcentaje de avance real y esperado	
Fórmula trabajo=duración * % de dedicación	
Visualización de la ruta crítica	
Visualizar la información registrada de diferentes maneras	

#### 10-1-Como calificaría su conocimiento en la aplicación Microsoft Project. Marque con una equis (x)

1-Deficiente	2- Regular	3-Bueno	4- Muy Bueno	5- Sobresaliente

#### 10-2-Donde considera Ud. Que se concentra la mayor dificultad en el uso de Microsoft Project



**10-3-Conoce las recomendaciones de la Oficina de Proyectos para la elaboración de la Planes de Microsoft Project?**

SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

**10-4-Cual(es) de los siguientes elementos considera que son claves para la validación de un Plan de Proyectos?**

Duración \_\_\_\_\_  
Fecha \_\_\_\_\_  
Horas de Trabajo Asignado \_\_\_\_\_  
Recursos \_\_\_\_\_  
Porcentaje de dedicación por recurso \_\_\_\_\_  
Sobreasignación de recursos \_\_\_\_\_  
Niveles de desagregación de tareas \_\_\_\_\_

Otro: Especifique: \_\_\_\_\_

**11- De acuerdo a su conocimiento y experiencia en Gerencia de Proyectos, responda Marcando con una equis (X) las siguientes alternativas:**

Alternativas	SI	No
Conoce la Metodología?		
Ha participado en equipos con asesoría continua en Gerencia de Proyectos?		
Trabaja o requiere trabajar en proyectos?		
Ha asistido a talleres de Gerencia de Proyectos?		
Usa poco la metodología?		
Ha obtenido resultados provechosos del uso de la Metodología?		
Posee instrucción básica en Gerencia de Proyectos?		
Posee instrucción media en Gerencia de Proyectos?		
Posee instrucción alta en Gerencia de Proyectos (estudios de cuarto nivel o experiencia)?		
Participa en proyectos?		
Promueve la metodología de Gerencia de Proyecto en Banesco?		

**12- Observaciones: Indique si se le presentó alguna dificultad en el llenado del instrumento, sugerencias, etc:**

**¡ GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACION !**

## **ANEXO 2**

### **Encuesta Evaluación de Competencias**



## Benchmarking CIFs Evaluación de Gerentes de Proyectos

### Identificación de competencias de gerentes de proyectos

En BANESCO BANCO UNIVERSAL el rol de gerente o líder de proyectos se enmarca dentro de un rol general de desarrollo de nuevos productos o servicios, por lo que existe una necesidad abierta por conocer las competencias específicas que los gerentes de proyectos deben desarrollar para alcanzar niveles excelentes de desempeño. La determinación de las competencias específicas para este rol, permitirá ajustar los procesos de adiestramiento de este personal y lograr incrementar el desempeño de la gerencia de proyectos en la empresa.

Las respuestas a esta inquietud las buscaremos dentro de la propia organización, entre aquellos que se destacan en su trabajo como gerentes de proyectos. Los encargados de identificarlos serán los promotores (sponsors) de los proyectos y/o los clientes (usuarios). La población a evaluar estará comprendida por gerentes de proyectos, con dos o más años de experiencia en el cargo dentro de la organización.

### Herramienta para Benchmarking a utilizar

La Herramienta para Benchmarking o Análisis de Competidores, a utilizar, es una mejor práctica de Gerencia del Conocimiento, cuyo objetivo es ayudar a las organizaciones e instituciones a hacer 'benchmarking' entre sus recursos en cuanto a **Innovación, Productividad, Simbiosis**. En este benchmark se han añadido, como tributos a consultar, las competencias en el manejo de las áreas de conocimiento de la Gestión de Proyectos según el PMI y las competencias de liderazgo, Visión estratégica y de Negocios y Gobernabilidad estática.

Las centrales focalizadas son:

P1- Innovación. ¿Considera usted que su gerente de proyectos innova lo suficiente para cumplir con las necesidades de la organización? ¿Cómo lo sabe?

P2. Productividad (Incluye administración del costo y tiempo). ¿Considera usted que su gerente de proyectos ha alcanzado los niveles de productividad que los negocios de su organización requieren? ¿Cómo lo sabe?

P3- Simbiosis con Stakeholders. ¿Promueve su gerente de proyectos relaciones simbióticas con los involucrados de sus proyectos: gerentes funcionales, líderes de las unidades negocios, clientes, proveedores entre otros?

P4- Gestión del riesgo. ¿En manos de su gerente de proyectos se maximiza la probabilidad de ocurrencia de sucesos positivos y se minimiza la probabilidad de eventos negativos para el proyecto?, ¿Cómo lo sabe?



P5- Gestión de la calidad. ¿Logra su gerente de proyectos asegurar que el proyecto va a satisfacer las necesidades para las cuales fue implementado?

P6- Gestión de la procura. ¿Adquiere su gerente de proyectos los productos y servicios que su organización requiere para alcanzar los objetivos de su proyecto?

P7- Gestión de los RRHH. ¿Hace su gerente de proyectos el uso más efectivo de las personas involucradas en el desarrollo del proyecto?

P8- Gestión del alcance y la integración. ¿Asegura su gerente de proyecto que el proyecto incluye todo el trabajo necesario y solamente el trabajo necesario, para completar el proyecto con éxito?, ¿Coordina apropiadamente los diferentes elementos del proyecto?

P9- Gestión de la comunicación. ¿Asegura su gerente de proyectos la calidad y oportunidad de la información del proyecto? ¿En que medida lo hace?

P10- Alineación estratégica. ¿Interpreta su gerente de proyectos la estrategia de la organización en su trabajo? ¿Tiene conciencia del negocio y del impacto de sus decisiones sobre el mismo?

P11- Liderazgo. ¿Logra su gerente de proyectos mover su organización? ¿Dirige los esfuerzos en función de los objetivos del proyecto?

#### Instrucciones

Las preguntas que han sido creadas están diseñadas para retar sus presentes modelos mentales sobre los tópicos. Las preguntas intencionalmente se enfocan sobre cosas simples, fáciles de contestar y con amplia variedad que en algunas organizaciones se llegan inclusive a considerar con poco o ningún valor. Cuando lea las preguntas, enfoque la cuestión central e incluya en sus procesos de pensamiento aquellos aspectos importantes que crea conveniente analizar para obtener una mayor comprensión del tema.

#### Fecha tope de entrega

Para ser incluidos en el 'Benchmarking' las encuestas deben ser entregadas directamente a Jennifer Medina Barreto o enviadas por email antes del 29 de Marzo de 2005.



### **Visión Global 2005. Información sobre el gerente de proyectos**

Nombre código del gerente de proyectos \_\_\_\_\_

VP o Gcia. a la que pertenece \_\_\_\_\_

Experiencia como gerente de proyectos (Total en años) \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Autorización para incluir al participante en el estudio que se realiza Si \_ No \_

---

#### **Statement of Confidentiality**

Jennifer Medina agrees not to disclose the name of any participant organization, without the prior approval and under no circumstances will Jennifer Medina disclose personal information. Jennifer Medina will exercise due care in the collection, processing and reporting of the information that is submitted by the participants. Jennifer Medina not audit or verify the data that is submitted and therefore will not express any opinion as to the validity of the participant's responses. It shall be the sole responsibility of each participant to ensure that the data that they provide is accurate and reliable, to the best of their knowledge

---



## **P1. Innovación. Procesos para generar y aplicar nuevas ideas que permiten superar los retos del mercado y de la propia organización.**

Los gerentes de proyectos que implementan prácticas innovadoras exhiben las siguientes características:

- Se distinguen en creatividad (piensan cosas nuevas) e innovan (hacer cosas nuevas)
- Aplican innovación en todas las fases de sus proyectos y procesos
- Crean y nutren una 'cultura' de innovación y colaboración
- Comprometen a cada uno en el descubrimiento, divulgación y aplicación de las innovaciones
- Tienen procesos y sistemas instalados para reconocer y celebrar las innovaciones

Pregunta Central

¿Considera usted que su gerente de proyectos innova lo suficiente para cumplir con las necesidades de la organización? ¿Cómo lo sabe?

1. Aprovecha las oportunidades y plantea estrategias con enfoques novedosos que responden a necesidades de los líderes y clientes del proyecto, no obvias para otros.

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre

2. Está abierto a cambiar sus ideas o percepciones, con base en nueva información o evidencias

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre



3. En situaciones de ambigüedad e incertidumbre, visualiza opciones, identifica oportunidades y actúa con flexibilidad.

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre

4. ¿En que medida la innovación y el manejo creativo del gerente del proyecto, tuvo un impacto significativo en el logro de los objetivos del mismo?. Considerar proyectos gerenciados por el individuo recientemente (2 años o menos)

- a. Muy baja
- b. Baja
- c. Medio baja
- d. Media
- e. Medio alta
- f. Alta
- g. Muy alta

**P2. PRODUCTIVIDAD: Es la relación que existe entre el avance en la obra de un proyecto, y los recursos empleados.**

Los gerentes de proyectos que implantan prácticas productivas exhiben las siguientes características:

- Invención y reinención de sus métodos de dirección.
- Se anticipan a los requerimientos del proyecto, generando ideas que permitan cumplir con las necesidades es del cliente mientras economizan recursos y tiempos.
- Se ven motivados por retos que desafían la capacidad de respuesta de la organización
- Lleva el interés de la productividad a todos los niveles del proyecto

Pregunta Central

¿Considera usted que su gerente de proyectos ha alcanzado los niveles de productividad que los negocios de su organización requieren? ¿Cómo lo sabe?



1. Se asegura de lograr resultados medibles, estableciendo estándares e indicadores de desempeño específicos por área del proyecto.

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre

2. Es consciente de los recursos existentes y disponibles en el proyecto y hace uso de ellos teniendo presente las prioridades de la empresa.

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre

3. Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo y actúa para crear oportunidades de ahorro y disminución de tiempos de respuesta. Promueve esta conducta en todo el equipo que labora con él.

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre

4. ¿Que importancia estratégica tuvo para la organización, el manejo productivo de los recursos asignados al gerente del proyecto?. Considerar proyectos gerenciados por el individuo recientemente (2 años o menos)

- a. Muy baja
- b. Baja
- c. Medio baja
- d. Media
- e. Medio alta
- f. Alta
- g. Muy alta





**P3. SIMBIOSIS: Es una mejor práctica, emergente, que reconoce en los gerentes de proyectos una alta interdependencia con los distintos involucrados del proyecto (líderes o sponsors, miembros, gerentes funcionales, proveedores, clientes, la sociedad entre otros).**

Los gerentes de proyectos que generan simbiosis con sus involucrados exhiben las siguientes características:

- Las experiencias parciales sirven para formar un buen balance de estrategias generales de los involucrados (el modelo de escasez) que tan frecuente resulta en compromisos entre involucrados
- Crea e implanta procesos mutuamente dependientes que benefician a los involucrados de acuerdo a sus necesidades (el modelo de abundancia)
- Distingue entre armonía y simbiosis
- Busca nuevos conocimientos o puntos de vista en cada una de las áreas del proyecto.

Pregunta Central:

¿Promueve su gerente de proyectos relaciones simbióticas con los involucrados de sus proyectos: gerentes funcionales, líderes de las unidades negocios, clientes, proveedores entre otros?

1. Conformar equipos multifuncionales para ejecutar tareas complejas dentro del proyecto
  - a. Casi Nunca
  - b. Rara vez
  - c. Algunas veces
  - d. Con cierta frecuencia
  - e. A menudo
  - f. Casi siempre
  - g. Siempre



2. Utiliza estrategias de influencia promoviendo relaciones ganar / ganar, con colegas o con la alta gerencia para obtener el apoyo necesario para lograr los objetivos del proyecto.

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre

3. Valora los logros alcanzados por equipos multidisciplinares, por encima del cumplimiento de los individuos en sus tareas.

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre

4. ¿En que medida la sinergia entre distintas áreas de la organización, fue un factor clave en el éxito del proyecto?. Considerar proyectos gerenciados por el individuo recientemente (2 años o menos)

- a. Muy baja
- b. Baja
- c. Medio baja
- d. Media
- e. Medio alta
- f. Alta
- g. Muy alta



#### **P4- GESTIÓN DEL RIESGO: Proceso Sistemático de identificación, análisis y respuesta a riesgos del proyecto.**

Los gerentes de proyectos que implementan las mejores prácticas de administración del riesgo exhiben algunas de las siguientes características:

- Planifican la gestión del riesgo –decidiendo como enfocar y planificar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto-
- Identifican los riesgos –determinando qué riesgos pueden afectar al proyecto y documentando sus características
- Analizan cualitativa y cuantitativamente los riesgos –miden la probabilidad y consecuencias de riesgos y estiman sus implicaciones en los objetivos del proyecto, y priorizan sus efectos en los objetivos del proyecto.
- Planifican la respuesta a los riesgos
- Supervisan y controlan para identificar nuevos riesgos y evalúan la eficacia de los planes de reducción de los mismos.

#### **Pregunta Central**

¿En manos de su gerente de proyectos se maximiza la probabilidad de ocurrencia de sucesos positivos y se minimiza la probabilidad de eventos negativos para el proyecto?, ¿Cómo lo sabe?

1. Identifica con anticipación problemas potenciales o dificultades

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre



2. Analiza los eventos que pueden influir negativamente en la ejecución del proyecto y los evalúa según su probabilidad de ocurrencia

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre

3. Frente a situaciones de incertidumbre o riesgo, es proactivo, visualiza alternativas de acción y elabora con antelación planes de respuesta.

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre

4. Comunica apropiadamente los planes de respuesta ante los riesgos del proyecto, y los ejecuta posteriormente.

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre



5. ¿En que medida estuvo el proyecto expuesto a eventos o situaciones que pudiesen haber comprometido el logro de sus objetivos?. Considerar proyectos gerenciados por el individuo recientemente (2 años o menos)

- a. Muy baja
- b. Baja
- c. Medio baja
- d. Media
- e. Medio alta
- f. Alta
- g. Muy alta

**P5- GESTIÓN DE LA CALIDAD: Comprende los procesos de aseguramiento de la calidad de los entregables del proyecto.**

Los gerentes de proyectos que hacen uso de las mejores prácticas de gestión de la calidad de los proyectos:

- Con base a las necesidades de sus clientes identifican los requerimientos funcionales y técnicos sobre los cuales, a su vez, generan estándares de calidad para el proyecto y determinan cómo satisfacerlos.
- Evalúan el desempeño completo del proyecto, de manera regular, de modo que brinde confianza de que el proyecto va a satisfacer los estándares de calidad relevantes.
- Verifican los resultados específicos del proyecto para determinar si cumplen con los estándares relevantes e identifican modos de eliminar las causas del desempeño insatisfactorio.

Pregunta Central

¿Logra su gerente de proyectos asegurar que el proyecto va a satisfacer las necesidades para las cuales fue implementado?



1. Muestra atención a los detalles relacionados con la ejecución del proyecto

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre

2. Audita los nuevos procesos generados o modificados por el proyecto, con el objeto de garantizar la consecución de los resultados esperados.

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre

3. Define acciones de valor agregado que facilitan la operación y mantenimiento de los entregables del proyecto.

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre



4. Documenta los nuevos procesos y sistemas desarrollados durante el proyecto e incluye recomendaciones y lecciones aprendidas.

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre

5. ¿En que medida las expectativas del cliente sobre el producto, conllevaron a la generación y administración de una gran cantidad de requerimientos de índole funcional y técnico?. Considerar proyectos gerenciados por el individuo recientemente (2 años o menos).

- a. Muy baja
- b. Baja
- c. Medio baja
- d. Media
- e. Medio alta
- f. Alta
- g. Muy alta

**P6- GESTIÓN DE LA PROCURA: Incluye los procesos necesarios para adquirir bienes y servicios, de otras organizaciones, con el fin de alcanzar los objetivos del proyecto.**

Los gerentes de proyectos que hacen una adecuada gestión de la procura por proyecto, exhiben las siguientes características:

- Planifican las adquisiciones –determinan que adquirir y cuándo
- Planifican la búsqueda de los proveedores –documentan las especificaciones del producto e identifican los potenciales proveedores.
- Seleccionan los proveedores, considerando sus capacidades para honrar sus compromisos y negocian exclusivamente en términos ganar-ganar los términos de cumplimiento de los contratos



- Administran el contrato, gestionando transparente y objetivamente la relación con el proveedor.
- Cierran el contrato, resolviendo todos los puntos pendientes y cuidan que cada una de las partes honren sus compromisos oportunamente.

#### Pregunta Central

¿Adquiere su gerente de proyectos los productos y servicios que su organización requiere para alcanzar los objetivos de su proyecto?

1. Define exhaustivamente el alcance de los trabajos a contratar, considerando las limitaciones de tiempo y presupuesto, y utiliza con flexibilidad diferentes tipos de contrato según lo requiera la situación.

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre

2. Evalúa las ofertas de los proveedores por medio de criterios objetivos establecidos previamente, y negocia con los proveedores bajo un esquema ganar-ganar

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre





3. Entiende las implicaciones legales de las decisiones tomadas al administrar un contrato, y maneja la interrelación entre proveedores y la organización, asegurándose de que ambas partes cumplan los compromisos adquiridos.

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre

4. Maneja un procedimiento para el control de cambios mediante el cuál pueden ser negociados nuevos términos del contrato o modificaciones de los ya existentes

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre

5. ¿En que medida la gestión de los contratos de adquisición y servicios de terceros, fue un elemento clave para el logro de los objetivos del proyecto?. Considerar proyectos gerenciados por el individuo recientemente (2 años o menos)

- a. Muy baja
- b. Baja
- c. Medio baja
- d. Media
- e. Medio alta
- f. Alta
- g. Muy alta



**P7- GESTIÓN DE LOS RRHH: Incluye los procesos necesarios para realizar el uso más efectivo de la gente involucrada en el proyecto.**

Los gerentes de proyectos que hacen uso de las mejores prácticas de gestión de los recursos humanos del proyecto:

- Planifican la organización –identifican, documentan y asignan roles, responsabilidades y líneas de reporte.
- Logran que los recursos humanos necesarios sean asignados y trabajen en el proyecto.
- Desarrollan las aptitudes individuales y de grupo para mejorar el desempeño del proyecto.
- Promueven la interacción entre los distintos componentes del proyecto, por medio de la generación y utilización de la cooperación, conflicto y comunicación.

**Pregunta Central**

¿Hace su gerente de proyectos un uso efectivo de las personas involucradas en el desarrollo del proyecto? ¿Cómo lo sabe?

1. Se asegura de disponer y / o desarrollar los recursos necesarios para cumplir con los compromisos. Los busca donde estén y no se excusa por no tenerlos.

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre



2. Proporciona a su equipo retroalimentación directa, abierta y oportuna sobre su desempeño durante el proyecto.

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre

3. Ofrece oportunidades para desarrollar y ampliar las capacidades de los miembros del equipo del proyecto. Reta a los individuos para alcanzar niveles superiores de desempeño.

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre

4. Utiliza y promueve el conflicto de ideas para generar soluciones robustas que cumplen con las expectativas del cliente.

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre



5. Promueve la cooperación entre distintos niveles organizacionales e ínter funcionales.

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre

6. Logra que los participantes asuman roles y responsabilidades dentro del proyecto que van más allá de su rol funcional.

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre

5. ¿Cuan compleja fue la organización del proyecto en términos de cantidad de personas, interacción entre diferentes organizaciones y horas hombre?. Considerar proyectos gerenciados por el individuo recientemente (2 años o menos)

- a. Muy baja
- b. Baja
- c. Medio baja
- d. Media
- e. Medio alta
- f. Alta
- g. Muy alta

**P8- GESTIÓN DEL ALCANCE Y LA INTEGRACIÓN: Incluye los procesos requeridos para asegurar que el proyecto incluye todo el trabajo necesario y solamente el trabajo necesario, para completarlo con éxito, y los procesos**



**requeridos para asegurar que los diferentes elementos del proyecto son apropiadamente coordinados.**

Los gerentes de proyectos que hacen uso de las mejores prácticas de gestión del alcance y la integración del proyecto:

- Desarrollan un informe escrito del alcance como la base para futuras decisiones del proyecto
- Integran y coordinan todos los planes del proyecto para crear un documento consistente y coherente
- Subdividen los principales entregables del proyecto en componentes más pequeños y manejables
- Formalizan la aceptación del alcance del proyecto
- Controlan y coordinan los cambios a lo largo de todo el proyecto

Pregunta Central

¿Asegura su gerente que el proyecto incluye todo el trabajo necesario y solamente el trabajo necesario, para completar el proyecto con éxito?, ¿Coordina apropiadamente los diferentes elementos del proyecto?

1. Focaliza su acción en satisfacer las necesidades de los distintos involucrados del proyecto e impulsa acuerdos para resolver los posibles conflictos entre sus expectativas.

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre



2. Se responsabiliza y compromete en cuanto a todo lo que compete al proyecto

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre

3. Hace seguimiento constante de los resultados del proyecto, y ante alguna desviación respecto al plan, actúa para asegurar su cumplimiento o mejora.

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre

4. Descompone tareas complejas en partes manejables, de manera sistemática, integrando todas las áreas del proyecto.

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre



5. ¿Cuan compleja fue la negociación del alcance del proyecto en términos de costo, tiempo, y especificaciones de calidad?. Considerar proyectos gerenciados por el individuo recientemente (2 años o menos)

- a. Muy baja
- b. Baja
- c. Medio baja
- d. Media
- e. Medio alta
- f. Alta
- g. Muy alta

**P9- GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN: Incluye los procesos requeridos para asegurar la generación oportuna y apropiada, la recolección, la diseminación, el almacenamiento, y la disposición final de la información del proyecto.**

Los gerentes de proyectos que hacen uso de las mejores prácticas de gestión de las comunicaciones del proyecto:

- Determinan las necesidades de información y comunicación de las personas interesadas en el proyecto: quién necesita qué información, cuando la necesitarán, y cómo les será entregada.
- Hacen que la información necesaria esté disponible para las personas interesadas en el proyecto de manera oportuna.
- Recolectan y distribuyen información de rendimiento. Esto incluye informes de situación, medición del progreso y pronóstico de terminación.
- Generan, recogen y distribuyen información para formalizar la conclusión de una fase o del proyecto

Pregunta Central

¿Asegura su gerente de proyectos la calidad y oportunidad de la información del proyecto? ¿En que medida lo hace?



1. Se comunica con efectividad para generar sentido de compromiso en torno a la estrategia y objetivos del proyecto

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre

2. Clarifica con el equipo del proyecto las expectativas de desempeño, y verifica que los individuos estén claros de lo que se espera de ellos en términos de su desempeño.

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre

3. Se asegura de que todo el equipo del proyecto disponga de la información necesaria que asegure el logro de los objetivos propuestos.

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre





4. Hace seguimiento y mantiene una comunicación abierta con los líderes y clientes del proyecto

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre

5. ¿En que medida el manejo de la comunicación entre los miembros del equipo del proyecto, los líderes e interesados, ha sido un elemento clave para el logro de los objetivos del mismo?. Considerar proyectos gerenciados por el individuo recientemente (2 años o menos).

- a. Muy baja
- b. Baja
- c. Medio baja
- d. Media
- e. Medio alta
- f. Alta
- g. Muy alta

**P10- ALINEACIÓN ESTRATÉGICA: Es la capacidad que tienen los individuos de comprender el origen del proyecto a partir de las iniciativas estratégicas de la organización, y de dirigir su implementación en función del logro de dichas iniciativas.**

Los gerentes de proyectos con la capacidad de alineación estratégica hacen uso de las siguientes prácticas:

- Comprenden las iniciativas estratégica que sus proyectos apoyan, y generan estrategias de ejecución del proyecto con base en ellas la utilizan para construir una estrategia de implementación del proyecto que permita cerrar las brechas que plantean dichas iniciativas.



- Pueden formular sus decisiones en el contexto del negocio, considerando el impacto que las mismas pueden tener en la salud financiera y la reputación de su organización.
- Tienen un entendimiento intuitivo del compromiso costo-beneficio que les permite evaluar cada situación a la luz de los intereses de la organización

#### Pregunta Central

¿Su gerente de proyectos comprende la estrategia de la organización, y la interpreta en su trabajo?

1. Utiliza continuamente la relación costo / beneficio para tomar sus decisiones de acción inmediata y de mediano plazo.

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre

2. Formula sus decisiones en el contexto del negocio, considerando el impacto que las mismas pueden tener en la salud financiera y la reputación de su organización.

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre



3. Desarrolla y prioriza los objetivos del proyecto en función de la estrategia de la corporación y relaciona el plan de ejecución del día a día con los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre

4. Comprende la evolución del sector de las comunicaciones y su implicaciones para la Corporación y sus proyectos.

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre

5. ¿En que medida la visión estratégica del gerente fue un elemento clave para alcanzar los objetivos del proyecto?. Considerar proyectos gerenciados por el individuo recientemente (2 años o menos)

Visión estratégica y de negocios

- a. Muy baja
- b. Baja
- c. Medio baja
- d. Media
- e. Medio alta
- f. Alta
- g. Muy alta



**P11- LIDERAZGO. Es la capacidad que tienen los individuos de establecer una visión y estrategia para el proyecto, y motivar a las personas para que las asuman y las sigan.**

Los gerentes de proyectos con buen liderazgo se distinguen por:

- Escuchan detenidamente a sus equipos y permanecen flexibles. Entienden como motivar diferentes individuos y diferentes personalidades.
- Apoyan a sus equipos practica y emocionalmente
- Proporcionan entrenamiento y sirven como para sus prospectos más brillantes quienes a su vez pueden servir como impulsores del desempeño de sus equipos
- Se esmeran en lograr que sus equipos entiendan apropiadamente sus metas, responsabilidades y roles.
- Reconocen los resultados positivos de sus equipos y celebran los éxitos.

Pregunta Central

¿Logra su gerente de proyectos mover su organización? ¿Es capaz de motivar a su equipo para maximizar su desempeño en función de los objetivos del proyecto?

1. Dedicar tiempo para dar orientación detallada sobre procesos y tareas.

Liderazgo

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre



2. Acuerda metas retadoras y alcanzables, de acuerdo con los planes y presupuestos aprobados.

Liderazgo

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre

3. Genera confianza, se puede contar con él. Maneja múltiples requerimientos con calma.

Liderazgo

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre

4. Comparte la toma de decisiones para estimular la iniciativa y la creatividad de otros. Transfiere poder a otros miembros del equipo del proyecto para tomar acciones o decisiones de importancia.

Liderazgo

- a. Casi Nunca
- b. Rara vez
- c. Algunas veces
- d. Con cierta frecuencia
- e. A menudo
- f. Casi siempre
- g. Siempre



5. ¿En que medida el liderazgo del gerente del proyecto, habilitó y guió a los miembros del equipo en la consecución de los objetivos planteados?. Considerar proyectos gerenciados por el individuo recientemente (2 años o menos)

Liderazgo

- a. Muy baja
- b. Baja
- c. Medio baja
- d. Media
- e. Medio alta
- f. Alta
- g. Muy alta