UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE GERENCIA
Postgrado en Gerencia de Proyectos

Trabajo Especial de Grado
DISEÑO DE LA OFICINA DE PROYECTOS DE SEGUROS CARONÍ C.A

Presentado por
Viamonte Guillén Maritza Isabel
para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
Ing. Luís Estraño

Ciudad Guayana, Febrero 2008
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
Especialista en Gerencia de Proyectos

Agradecimiento

MI PROFUNDO AGRADECIMIENTO A DIOS Y A MIS PADRES, ASÍ COMO TAMBIÉN AL L PROFESOR LUIS ESTRAÑO, A MIS COMPAÑEROS DE ESTUDIOS Y AMIGOS GRODOLJO Y RAFAEL, A MI AMIGA ALEJANDRA RONDON, A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO DE SEGUROS CARONÍ Y A TODAS AQUELLAS PERSONA QUE NO MENCIONO, A TODOS GRACIAS POR SU AYUDA, COLABORACIÓN, PACIENCIA Y ASESORIA.

DISEÑO DE LA OFICINA DE PROYECTOS DE SEGUROS CARONÍ C.A

Autor : Ing. Maritza I. Viamonte G.
Fecha: Febrero 2008

RESUMEN

La presente investigación está basada en proporcionar un diseño de la oficina de proyecto que apoyará la gestión de los proyectos en Seguros Caroní C.A., empresa ubicada en ciudad de Puerto Ordaz, Estado Bolívar.

Mediante la propuesta de la conformación de una oficina de gestión de proyectos, Seguros Caroní tendrá apoyo en los aspectos que van desde proporcionar las funciones de respaldo para la dirección de proyectos bajo la modalidad de formación continua, software, políticas estandarizadas y procedimientos, hasta la dirección y responsabilidad directa en si misma para lograr los objetivos del proyecto.

El diseño de la oficina de gestión de proyecto contempla la formulación de los lineamientos estratégicos de la oficina (misión, visión y objetivo), funciones de la unidad, mapa de proceso, organigrama estructura

La propuesta de la conformación de una oficina de gestión de proyectos se abordo un análisis de la situación actual y mediante arqueo bibliográfico de la literatura existente para la creación de Oficinas de Proyectos y el análisis de la planificación estratégica de la empresa Seguros Caroní.

Esta investigación es desarrollada bajo el enfoque de investigación aplicada y su modalidad esta enmarcada en la definición de Proyecto Factible por ser una investigación a ser aplicada en la Empresa Seguros Caroní C.A. donde el producto resultante es el diseño de la oficina de gestión proyectos de tipo control consultiva que sirva de apoyo en el manejo de los proyectos de la empresa.

Descriptores : Oficina de gerencia de proyectos, Proyecto, Programa, Portafolio, Gestión de Proyecto

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN..... ii
ÍNDICE DE CONTENIDO..... iii
ÍNDICE DE FIGURAS..... iv
ÍNDICE DE TABLAS..... v
ÍNDICE DE GRÁFICOS..... vi
INTRODUCCIÓN..... 01

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA

Planteamiento del problema..... 04
Objetivo general..... 08
Objetivo específicos..... 08
Justificación..... 08
Alcance..... 09

CAPITULO II
MARCO REFERENCIAL

Marco 10
Teórico..... 37
Antecedentes de la Organización..... 41
Antecedentes de la Investigación..... 42
Glosario.....

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO
49
Diseño y tipo de investigación..... 49
Unidad de análisis..... 49
Operacionalización de las variables..... 50
Estructura detalla de trabajo..... 51
Estrategia para recolección y análisis de información.....

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL 52
La Gestión de proyecto en Seguros Caroní..... 53
Aplicación de encuestas a los gerentes de Seguros Caroní.....
CAPITULO V
LA PROPUESTA 68
Definición de Misión y 69
Visión..... 70
Organigrama de la oficina de proyecto..... 71
Funciones de la gerencia de gestión de proyecto..... 72
Funciones de la unidad de control de proyectos..... 73
Funciones de la unidad de gestión de proyectos.....
Mapa de Proceso.....

CAPITULO VI 74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 76
Conclusiones.....
Recomendaciones..... 77
79
BIBLIOGRAFIA.....
ANEXO.....

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA PÁG.
1 Modelos de oficinas de gerencia de proyectos..... 15
2 Organización del 28
3 proyecto..... 40
4 Organigrama de Seguros Caroní..... 50
Estructura Desagregada de Trabajo para definir las variables.....

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA
1 Operacionalización de las variables..... 50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO

1	Nivel académico.....	54
2	Años de experiencia en la elaboración de proyectos.....	55
3	Cursos relacionados con gerencia de proyectos.....	55
4	Metodologías de elaboración de proyectos…….	56
5	Conocimiento del PMI.....	56
6	Metodologías propias……..	57
7	Fases de un proyecto……...	57
8	Procesos de un proyecto……..	58
9	Plan de desarrollo del proyecto……...	59
10	Elementos del plan de desarrollo del proyecto…….....	59
11	Alcance del proyecto…….....	60
12	Estructura detallada de trabajo…….....	60
13	Respuesta de la pregunta 14, 15, 17…….....	61
14	Tiempo de ejecución por	61
15	actividad…….....	62
16	Herramientas para control de cambios en el cronograma…….....	62
17	Respuesta de las preguntas 19, 20, 21, 22 y 23.....…….....	63
18	Gestión de los riesgos preguntas 24 y 25.....……..…….....	64
19	Gestión de la calidad preguntas 26, 27 y 28...…….....	64
20	Forma de trabajar……	65
21	Gestión de recursos humanos preguntas 30, 31 y 32...….....	65
22	Iniciativa del personal…….....	66
23	Gestión de las comunicaciones preguntas 34, 35, 36 y 37.....	66
	Gestión de las comunicaciones preguntas 38, 39, 40 y 41.....	

Introducción

Los dinámicos cambios que sufren las organizaciones desde sus inicios, en la búsqueda de permanencia, rentabilidad y/o satisfacción al cliente, han dado paso a emprender proyectos como medio para enfrentar los nuevos desafíos y oportunidades. Como bien lo señala Palacios (2003) "los proyectos son un conjunto de actividades que hacen las organizaciones con un fin claramente delimitado para dirigirse hacia una situación deseada. Estos proyectos permiten generar la infraestructura operativa de la empresa" (p.15).

De igual manera, las organizaciones que buscan el éxito al tener que emprender cambios complejos que no han realizado en el pasado y que incluso pueden no volverse a repetir en el futuro, han tenido que dirigir y gestionar sus proyectos utilizando las mejores prácticas disponibles, así como también creado unidades para gestionar los proyectos mejor conocidas como "Oficinas de Gerencia de Proyectos" (OGP).

El Project Managemet Institute (PMI), (2004) define la OGP como: "cuerpo o entidad de la organización que tiene varias responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción" (p.373). Esta surge como consecuencia necesaria en las empresas proyectizadas, vale decir, aquellas organizaciones que han tomado el proyecto como herramienta válida para lograr sus objetivos expresados en los planes estratégicos.

Bridges y Crawford (2001) plantean que la oficina de proyectos tiene como rol fundamental dentro de las organizaciones el de atender la ejecución de los diferentes proyectos, diseñar metodologías y procedimientos para adelantar la evaluación con el fin de capitalizar experiencias exitosas o fallidas (lecciones aprendidas), utilizar estándares suficientemente comprobados, además de difundir el mensaje permanente de garantía de cumplimiento en términos de presupuesto, tiempo y calidad. Por otro lado, es importante anotar que el éxito de una oficina de proyectos de cualquier empresa, supone la

coadyuvancia, el aval y respaldo de los altos niveles de dirección que poco a poco se van cautivando en la medida que los proyectos exitosos se convierten en parte esencial de la vivencia cotidiana de la organización.

De lo anterior expuesto, el presente estudio plantea el diseño una oficina de gestión de proyectos de tipo control consultiva en Seguros que apoye en aspectos que van desde proporcionar las funciones de respaldo para la dirección de proyectos bajo la modalidad de formación continua, software, políticas estandarizadas y procedimientos.

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

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

Capítulo II – Marco Referencial: Se elaboran un cuerpo de teorías que incluyen la descripción de la organización en la cual se hace el estudio, se establecen bases teórica donde se describe detalladamente el modelo de gestión de las oficinas de proyectos y conceptos gerenciales pertinentes al estudio, glosario de términos utilizados y se ilustran investigaciones relacionadas con el estudio.

Capítulo III – Marco Metodológico: Especifica el tipo y las fases en que se desarrollará la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos, los objetos de estudios y los resultados esperados en la investigación.

Capítulo IV- Análisis de la información: Este capitulo de la investigación muestra de manera organizada un conjunto de gráficos donde se describen las impresiones recogidas de la muestra luego de aplicar el instrumento de recolección de datos; de la misma manera se comenta el análisis de cómo es la gestión de proyecto en Seguros caroní.

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

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

EL ESTUDIO ESTA SOPORTADO POR FUENTES BIBLIOGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS ASÍ COMO POR ANEXOS Y CON EL SE PRETENDE FORMAR UN CUERPO TEÓRICO REFERENTE AL DISEÑO DE UNA UNIDAD DE GERENCIA GESTIÓN DE PROYECTOS Y SUS APORTES SERVIRÁN DE INSUMO PARA SIGUIENTES INVESTIGACIONES DONDE SE PRETENDE DISEÑAR, DESARROLLAR E IMPLEMENTAR UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS.

Capítulo I

El Problema

Planteamiento del Problema

En Seguros Caroní los temas de oficina de gerencia de proyecto y todo lo relacionado con la dirección y gestión de los proyectos son totalmente nuevo. Hasta ahora la empresa ha enfrentado el manejado sus proyectos con bastante dificultad, sin poder contar con una OGP que apoye en dar respuestas a sus clientes de nuevos productos de seguros que cubra con sus requerimientos y demanda, enfrentar la fuerte competencia del mercado, cumplir con los requerimientos exigidos por Superintendencia de Seguros (SUDESEG), órgano regulador del sector de seguros en Venezuela, y el nuevo escenario

regulatorio dentro de lo más reciente: la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI) y la Ley de Reconversión Monetaria.

El nuevo escenario de la LOCTI enmarcado en el artículo 3 da lugar a que la empresa Seguros Caroní pasa a formar parte del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, siendo este sistema uno de los propósitos fundamentales de la esta Ley y que debe estar constituido por el conjunto de organismos, entidades e instituciones del sector público nacional, de las organizaciones universitarias, estatales y del sector privado que realizarán tanto actividades vinculadas al desarrollo científico, tecnológico e innovativo, como también de formación y perfeccionamiento de personal necesario para estas actividades.

El cumplimiento de Seguros Caroní en cuanto las exigencias de la LOCTI se basa en que esta pasa a formar parte del grupo de empresas llamadas por la ley grandes empresas por tener ingresos brutos anuales superiores a cien mil unidades tributarias (100.000 U.T.) según lo definido en el artículo 44 por lo que tienen la obligación, de acuerdo al artículo 37, de realizar anualmente aportes e inversiones del 0,5 por ciento de los ingresos brutos obtenidos en actividades de ciencia, tecnología e innovación que estén enmarcados en el artículo 42 con el surgimiento de este nuevo cambio en la organización no teniendo claro cómo enfrentarlo de una manera exitosa, y sabiendo que el nuevo enfoque de formulación y ejecución proyectos de inversión en ciencia, tecnología e innovación tiene que ser manejado, aplicado y entendido con mucha certeza y precisión. Se suma como una problemática más sabiéndose que para la empresa, enfrentar y ajustarse a los cambios no ha sido tarea fácil debido a que constantemente la formulación y ejecución de sus proyectos no sea llevado de manera exitosa.

La viabilidad, competitividad, efectividad y desempeño de los proyectos muchas veces no son los esperados dentro de la organización, aspectos fundamentales en la gerencia de proyectos para la determinación del éxito.

En los últimos cinco años la empresa ha estado continuamente planteándose nuevos proyectos donde el tema de la administración y gestión es llevado por la gerencia donde nace la necesidad, siendo abordado solo con la experticia y el conocimiento que tiene el gerente del área que pasa a ser el líder y gerente del proyecto, que de manera empírica ejecuta el proyecto, prestando mayor atención a su disciplina y no a la totalidad del proyecto, lo que origina de manera reiterada:

- Cambios excesivos en costos de ejecución con respecto a lo planificado teniéndose que solicitar nuevas aprobaciones de inversión para continuar con el proyecto dado por aumento en el número de recursos o cambio de precios.
- Retraso en las actividades planificadas teniéndose que realizar continuamente replanificaciones por incumplimiento de las fechas comprometidas.
- Constante incumplimiento en la fecha planificada de finalización del proyecto afectando el flujo de caja y creando incertidumbre en la alta directiva del cumplimiento.
- Proyectos que se planifican a corto plazo y se ejecutan a mediano y largo plazo.
- Se presentan, por lo general, conflictos interdepartamentales y la visión del proyecto como una carga innecesaria que entorpece la operatividad de los procesos.
- Se repiten los mismos errores por toma decisiones inoportunas y sin basamento.
- Las personas que están dentro de la organización frecuentemente desconocen el propósito que se persigue con los proyectos.
- Se presenta frustración en personal por no obtener los resultados esperados.

Los proyectos que culminan fuera del tiempo en Seguros Caroní, muchas veces no llegan a cubrir todas las expectativas de los clientes teniendo que la empresa comenzar con nuevos proyectos que se origina para dar respuesta a la fuerte competencia existente entre las compañías de seguros por querer ser la primera en ofrecer a los clientes nuevos e innovadores cambios en sus productos y servicios. Esta situación ha llevado a la directiva a poner en duda los beneficios que muchos de estos proyectos deben generar a la organización.

Todos estos síntomas expuestos y presentado en Seguros Caroní son causados por:

- La inmadurez de la empresa en la gestión de los proyectos, al no tener una metodología estándar para formular proyectos en cualquier Gerencia de la organización y el de no manejar los cambios de fuerte inversión monetaria como proyectos.
- La no adecuada utilización de métodos que permitan formular y gestionar un proyecto.
- La escasez de personal certificado en el área de gerencia de proyectos.
- La falta de asesoría para formular proyectos, ya que por lo general tienden a ser costosos.
- Aumentos inesperados de los costos.
- Manejo inadecuado de la calidad y de los riesgos
- Intereses particulares superpuestos a los del equipo de proyecto y el manejo inadecuado del recurso humano y las comunicaciones.
- Pobre planificación del control de la ejecución del proyecto.
- El personal que conforma los equipos de proyectos no esta abocado cien porciento debiendo compartir el tiempo con las actividades que demanda su cargo dentro de la organización.

De continuar esta situación, puede generarse la pérdida de clientes, migración de la cartera de clientes colectivos para otras compañías de seguros, la creciente disminución en las ventas y pérdida de posicionamiento en el mercado, así como el incumplimiento de los objetivos de los proyectos, lo que acarreará para la empresa:

- Disminución en calidad del producto y pérdida de posición dentro del mercado.

- Deterioro de la imagen corporativa de la empresa ante clientes, intermediarios, entes gubernamentales.

- Imposición de sanciones con el riesgo de cierre en caso de corregir y ajustarse a los cambios de manera oportuna de acuerdo a lo demandado.

- Incumplimiento de los planes operativos anuales en materia de proyectos de ciencia, tecnología e innovación y por consiguiente genera un desembolso de dinero por concepto de aporte y no como inversión.

Esta investigación es de gran importancia para Seguros Caroní debido a que el éxito del negocio depende de factores claves como es el de generar utilidad, reducir costos, incrementar las ventas, ganar participación en el mercado, indicadores que miden el impacto actual de sus proyectos, su eficiencia y confirmar que la organización está logrando resultados.

La viabilidad, competitividad, efectividad y desempeño de los proyectos debe ser bien manejado para poder conseguir el éxito. El creciente manejo ineficiente de los proyectos seguirá impactando directamente los ingresos de la empresa reflejándose en descontrol del tiempo, costos y la calidad, los constantes cambios de alcance no previstos, el incremento de la multiplicación del número de proyectos, la dificultad de controlar varios a la vez y la complejidad de los mismos. Todo lo antes expuesto hace necesaria esta investigación en virtud de que todos estos problemas de gerencia de proyectos pueden ser manejados y evitados conformando una oficina de gerencia de proyecto en Seguros Caroní.

De todo lo antes expuesto surge la siguiente interrogante: ¿Qué características debe tener una oficina de gerencia de proyectos que responda a la necesidad de Seguros Caroní C.A.?

Objetivo General

Diseñar la oficina de gestión de proyecto (OGP) de Seguros Caroní C.A. en Puerto Ordaz Estado Bolívar

Objetivos Específicos

- ✓ Analizar la situación actual de la gestión de proyecto en Seguros Caroní.

- ✓ Estudiar el grado de conocimiento en gerencia de proyecto que tienen los gerentes de Seguros Caroní.

- ✓ Identificar los procesos de la OGP mediante el mapa de proceso de unidad, donde se identificaran entre otros puntos, los clientes y proveedores, servicios que prestará y producto resultante (Salida).

Justificación

El diseño de una oficina de gerencia de proyectos en Seguro Caroní obedece a que se podrá conformar una unidad que :

- ✓ Estará en capacidad apoyar en la formulación y gestión todos los proyectos y especialmente los destinado a cubrir las exigencias de la LOCTI.

- ✓ Proveerá personal capacitado que asesore la gestión y dirección de los proyectos, lo que ayudará a incrementar la eficiencia en todo su ciclo de vida.

- ✓ Se podrán formular proyectos aplicando una metodología estándar, lo que permitirá cerrar brechas de conocimientos en el manejo de los proyectos en Seguros Caroní.

- ✓ Se formularían proyectos de alta calidad, logrando su ejecución en una forma óptima, eficiente y rápida, trayendo consigo la adaptación de la empresa a los cambios del entorno, permitiendo su desarrollo e incremento del nivel de competitividad.

- ✓ Generaría confianza ante la alta directiva de llevar a cabo sus ideas de negocios, a través de la formulación de proyectos, ya que contarían con el respaldo y asesoría de una unidad interna para la gerencia eficaz de los proyectos.

- ✓ La formulación rápida y de calidad de los proyectos, así como su ejecución, trae consigo incrementar la capacidad de la organización en el logro de sus objetivos estratégicos.

- ✓ Apoyará a generar formas efectivas de comunicación, cooperación e integración en los miembros que conforma los equipos de proyectos.

Alcance

Con el desarrollo del presente estudio se pretende obtener un diseño para la conformación de una oficina de gestión proyecto de tipo control-consultivo en la empresa Seguros Caroní que apoye la Gestión de los proyectos de dicha organización bajo metodología y mejores prácticas en la dirección y gestión de proyectos.

Capítulo II

Marco Referencial

Marco Teórico

Seguidamente se plantean varios conceptos estrechamente vinculados a las OGP así como también los fundamentos teóricos de la oficina de gestión de proyectos necesarios para el desarrollo la propuesta de investigación.

Proyecto, Programas y Portafolios

Primeramente se abordará las definiciones de proyecto, programas y portafolio por estar vinculados estrechamente con la gestión de una oficina de proyecto

Un Proyecto es según el PMI (2004) es "Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único." (p.5)

El PMI (2004) dice que los programas son "un grupo de proyectos relacionados cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios y control, que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual." (p.378).

De igual forma el mismo autor expone que un Portafolio como un conjunto de proyectos o programas y otros trabajos que se han agrupados para facilitar la gestión eficiente de ese trabajos, a fin de cumplir con los objetivos estratégicos de negocio y estos no necesariamente están relacionados o interdependientes.

Otro concepto de gran relevancia en esta investigación es el referido a la dirección de proyectos, sobre esto el PMI (2004) plantea que es la aplicación e integración de conocimientos, habilidades, herramientas, técnicas a las actividades en procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre para poder satisfacer los requerimientos del proyecto.

Oficina de Gestión de Proyectos

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

Así mismo el PMI (2004) señala que una Oficina de Gestión de Proyectos (OGP) es una unidad de la organización para centralizar y coordinar los proyectos a su cargo y que también puede denominarse oficina de gestión de programas, oficina del proyecto u oficina del programa

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

Reseña Histórica

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

Características de una oficina de gerencia de proyectos

a) Compartir y coordinar los recursos entre los proyectos administrados.

b) Identifica y desarrolla metodologías, normas y mejores prácticas para la gestión de proyectos.
c) Sirve de centro de información y administración de documentación compartida de proyectos (políticas, procedimientos y plantillas de proyectos).
d) Dirección centralizada de todos los proyectos administrados.
e) Gestiona el manejo de los riesgos de los proyectos manejados.
f) Centraliza la operación y gestión de herramientas del proyecto (Ej.: software para la administración de proyectos).
g) Coordina la gestión de comunicaciones entre proyectos.
h) Sirve de centro de guía y de asesoramiento para los gerentes de proyectos.
i) Supervisa todos los cronogramas y presupuestos asignados a los proyectos.
j) "La coordinación de estándares generales de calidad del proyecto entre el director del proyecto y cualquier organización de evaluación de calidad del personal o de estándares interna o externa". (PMI, 2004 , p.18).

Tipos de OGP

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

- ✓ OGP de Control de Proyectos: Alsina (2004) las describe como "las utilizadas como medio de estandarización. Creando procedimientos, procesos y herramientas para su uso común en todos los proyectos" (p.2); a su vez son creadas para establecer un sistema de control de proyectos que informe a la alta gerencia de cómo van los proyectos.
- ✓ OGP Autoritativas: Alsina (2004) las define como aquellas que: "fijan políticas y dan instrucciones para la planificación y ejecución de proyectos y muchas veces son usadas para vigilar y llamar la atención al personal" (p.2).

- ✓ OGP Consultivas: Cuando se maneja esta figura las OGP son usadas por proyectos independientes como una empresa de consultoría y el personal adscrito a ella se convierte en consultores internos, expertos en gerencia de proyectos para apoyar a los proyectos, convirtiéndose en un suministro adicional de recursos enviando a los consultores como personal temporal de un proyecto determinado.

Funciones de una Unidad de Gestión de Proyectos:

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

En resumen Rodríguez, Sbragia y González, (2002) en su artículo titulado: Project Management Office: Theory and Praxis, especifican que una Oficina de Gerencia de Proyectos (OGP) debe:

"a) prestar servicios internos en gerencia de proyectos (entrenamiento, y desarrollo de profesionales, consultoría interna, acompañamiento de proyectos críticos, etc.);

b) desarrollo / implementación de métodos, procesos y medidas de evaluación (es el guardián de la metodología de gerencia de proyectos); c) análisis de mejores prácticas (documentación de los éxitos y fracasos, investigación externa sobre las mejores prácticas) y, d) ser depositario de la memoria técnica de los proyectos para que modelos y estimaciones puedan ser usadas por gerentes de proyectos. Además de estas funciones básicas, hay una tendencia de que la OGP debe establecer un puente entre la alta administración y los gerentes de proyectos, de tal forma de alinearlos con las estrategias de negocios." (p.6).

Modelos de una oficina de gestión de proyectos

No existe un único modelo de OGP y el grupo consultor Pmostep Project Managment Office en su site oficial (2005), define varios modelos dependiendo de la etapa de evolución de la disciplina en la empresa, del tipo de estructura organizacional (matricial, funcional, balanceada, pesada o autónoma), entre otros factores. Hay desde OGP que tienen la función única de informar el desempeño de los proyectos hasta aquellas que participan de la definición de las estrategias empresariales y son responsables por el cuerpo de profesionales del área. La OGP puede tener un foco apenas en procesos internos (planeamiento, gerencia de personas, ejecución, control de cambios, entre otros), pero también puede responsabilizarse por interfaces externas (satisfacción del cliente, comunicación con los stakeholders, entre otros).

Hay también diferentes nombres, tales como Oficina de Proyectos, Oficina de Soporte a Proyectos, Centros de Excelencia, etc., pero lo que las distinguen son los diferentes grados de autoridad y responsabilidad. Rodríguez, Sbragia y González (2002) parten del supuesto de que "no existe un único tipo de OGP que atienda a todas las necesidades y que se deba evitar un modelo o patrón que puede acabar operando como cualquier otro departamento funcional" (p.4). Diferentes tipos de OGP resuelven diferentes problemas. Para escoger el modelo adecuado se debe tomar en cuenta el nivel de madurez de la gerencia de proyectos en la organización. El autor describe tres tipos de OGP, que pueden ser apreciados en la figura 1, y los problemas que cada una de ellas puede solucionar.

Figura 1. Modelos de Oficinas de gerencia de proyectos
(tomado de Rodríguez, Sbragia y González , 2002)

Rodríguez, et al. (2002) exponen que cuando el problema de la empresa es la confusión causada por diferentes tipos de informes elaborados por diferentes gerentes de proyectos, la solución sería la **Estación Meteorológica**. Este tipo de OGP apenas informa la evolución de los proyectos, pero no intenta influenciarlos. Así como una estación meteorológica, la OGP informa a los pilotos sobre las condiciones del tiempo, sobre la dirección que los pilotos están tomando, pero no conduce el mismo el avión, tampoco influencia el vuelo. Su misión es informar. La estación meteorológica no está autorizada a decir a los gerentes de proyectos y a sus clientes cómo y qué hacer. Responde a preguntas tales como: ¿cómo está nuestro proyecto? ¿cuánto ya gastamos de nuestro presupuesto hasta aquí? ¿cuáles son nuestros riesgos?. Este tipo de OGP también puede ser responsable por mantener una base de datos con documentos históricos de proyectos y lecciones aprendidas.

Por otro lado este mismo autor señala que cuando en la organización se les presentan problemas como el personal que no aplica lo aprendido aun recibiendo entrenamiento, metodologías poco utilizadas, altos ejecutivos con poca comprensión o visión equivocada sobre gerencia de proyectos, lecciones aprendidas no utilizadas en nuevos proyectos y cambio constantes en el uso de cualquier método y herramientas, la **Torre de Control** parece ser la solución más adecuada. En este caso, el gerente de la OGP da la dirección a los gerentes de proyectos. Cada gerente maneja su avión y tiene responsabilidad por el vuelo, pero debe seguir las instrucciones de la torre de control, particularmente

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

También señala que las organizaciones cuyo negocio es hacer proyectos necesitan estar permanentemente atentas a la capacitación de su personal en gerencia de proyectos. En general, la persona que contrata y trata con los gerentes de proyectos sabe muy poco sobre la función. Por otro lado, es fundamental para la empresa que ellos sean bien seleccionados, bien entrenados y que permanezcan en la empresa. La solución, en este caso, es el **Pool de Recursos**, conjunto de gerentes de proyectos con habilidades necesarias para administrar los diferentes tipos de proyectos para los cuales fueron designados, así como una supervisión para garantizar que estas habilidades serán efectivamente aplicadas.

En este caso la participación del gerente de una OGP es bastante fuerte. Él indica a los gerentes de proyectos cuándo entrar a la acción y cuándo salir. Igual que en el aire, todos los pilotos deben estar en estrecha consonancia y volando en la misma dirección. Algunos pilotos pueden ser verdaderos ases, otros no tanto, pero el gerente de la OGP es evaluado por el desempeño del Pool de Recursos.

Cómo implementar una OGP

Para la implementación de una OGP, Rodríguez, Sbragia y González (2002) proponen una metodología basada en cuatro fases, los cuales son: "Fase I- Establecer la Fundación, Fase II- Comenzar con iniciativas a corto plazo, Fase III- Registrar soluciones a largo plazo, Fase IV- Apoyar y Mejorar." (p.1).

Fase I: Establecer la Fundación: Rodríguez, et al. (2002) "En esta fase se define la oficina de gerencia de proyectos, determinándose sus asuntos inmediatos y sus objetivos a largo plazo a través de una valoración de sus capacidades actuales, de las metas a alcanzar y de los objetivos a lograr."(p. 2). Esto se puede lograr basándose en comparaciones con modelos de gerencia de proyectos maduros que permitan identificar las bases de gerencia de proyectos dentro de la organización, ayudando y planificando tareas y actividades futuras.

Rodríguez, et al. (2002) a su vez indica que esta fase se caracteriza por:

- ✓ Una serie de conocimientos son requeridos de los usuarios claves y de los sujetos expertos en la materia para entender las capacidades o aptitudes actuales, retos y metas. Basándose en las discusiones, un reporte de valoración es desarrollado capturando el estado actual y la visión futura a lo largo del tiempo, con un plan de mejoras recomendando iniciativas a corto plazo y soluciones a largo plazo según sea el caso.

- ✓ Luego de desarrollar el plan de mejoras de alta prioridad, se debe determinar las funciones y el personal de la OGP, identificando los stakeholders (incluyendo los gerentes claves, los programas mentores y los proyectos pilotos) y preparando una estrategia comunicacional.

- ✓ Esta fase finaliza con la oficina de proyecto, procediendo a fundarla y con las necesidades inmediatas de personal aprobadas.

Fase II: Comenzar con iniciativas a Corto Plazo: Rodríguez, et al.(2002) plantean que "En esta fase se comienza con la Oficina de Proyecto, ubicando las iniciativas a corto plazo, e iniciando la mentoría de proyectos." (p.2). La OGP comienza incluyendo personal para las necesidades de más corto plazo, iniciando actividades de comunicación, haciendo que la organización conozca de la OGP y de sus responsabilidades.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fase IV: Apoyos y Mejoras: En esta fase la OGP esta operando y apoyando la organización conduciendo actividades diarias, refinando actividades de gerencia de proyectos y expandiendo el involucramiento de la OGP donde sea apropiada. Los entrenamientos y las otras iniciativas continúan bajo la dirección de la OGP, mientras que los usuarios claves proveen retroalimentación sobre los esfuerzos de la OGP con la cual se refinan las actividades continuamente.

Dentro de este orden de ideas, Bridges y Crawford (2000) proponen una serie de actividades claves que se deben realizar para implementar una OGP, entre las cuales citan:

“ a) Mantener la sencillez; b) Enfocarse en Valor; c) Realizar un plan; d) Asegurar apoyo Ejecutivo; e) Comunicar.” (p.3).

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

La OGP debe comenzar a operar de forma más sencilla y focalizada, principalmente para mostrar resultados rápidamente. Paulatinamente, sus atribuciones pueden ir sofisticándose, conforme van ganando la confianza del equipo.

Enfocarse en valor consiste en tratar de determinar los asuntos más apremiantes de la organización y arreglarlos, encontrar qué perjudica en la organización y enfocarse en ello, hablar con los stakeholders en todos los niveles de la organización y tratar de mejorar los asuntos claves en cada uno de los niveles, cualquier cosa que se escoja realizar debe encadenar los objetivos de la oficina de proyectos con los objetivos de la organización y explicar cómo la oficina y las prácticas de gerencia de proyectos ayudan a conseguir los objetivos de la empresa.

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

Para lograr el **apoyo ejecutivo** es necesario asegurar que se entiendan los problemas en los diferentes niveles e identificar los ejecutivos animadores para que animen tanto como sea posible.

Como lo indica Bridges y Crawford (2000), explicar que se hace y lo más importante por qué, permite a todos conocer como la oficina de proyecto y las nuevas prácticas de negocios los ayudan. Para ello se puede empaquetar una historia y distribuirla, decir los mismos mensajes una y otra vez adaptados a los diferentes niveles de la organización y **comunicar** las metas y éxitos utilizando diferentes vías tales como: boletines, correo electrónicos, o comunicados etc.

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

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

Existen tres factores en la implementación de una oficina de proyectos: gente, procesos y herramientas. Obviamente cambiar los tres al mismo tiempo es una tarea muy complicada, por lo que debe ser evitado si es posible. Cambiar las herramientas pero mantener los procesos al mismo tiempo, o cambiar los procesos pero usar las mismas

herramientas. **No hacer todo de una vez**, ya que se puede no estar en capacidad de ofrecer resultados y las personas se pueden sentir confundidas.

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

No olvidar los stakeholders claves como se ha mencionado anteriormente, ya que lograr el apoyo y patrocinio ejecutivo es muy importante para el inicio y supervivencia de la OGP, no solo los ejecutivos no son los únicos stakeholders principales o clientes de la oficina, hay otros clientes en los que se incluye los gerentes de proyectos, los equipos de proyectos, gerentes funcionales y de recursos y los gerentes de líneas, así como los ejecutivos, estos stakeholders se deben involucrar desde el comienzo determinando sus expectativas, necesidades y metas, entender los problemas en diferentes niveles, de esa manera atender asuntos realmente importantes y claves.

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

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

Cómo define una OGP

El Pmostep Project Managment Office (2005) señala que "el lugar para crear una OGP es a través de una definición organizacional formal. Existe una variedad de OGP que pueden ser implementadas, los procesos de definición organizacional proveen la información que se necesita para crear una OGP útil para la organización." (p. 2).

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

El valor de definir una organización lógica es doble:

1.- Se gana claridad y consentimiento en lo que se esta haciendo y porque. Esta definición proveerá el valor que la OGP representa para el negocio y el por que de su existencia.

2.- La organización lógica provee un marco que guíe el proceso de tomas de decisiones futuras de la OGP.

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

Para la definición de una OGP es de gran ayuda en la mayoría de los casos si existen otros componentes organizativos que tengan dentro de sus funciones la coordinación y hasta formulación de proyectos en áreas pequeñas de la empresa, ya que permitiría analizar la manera como se alinean su misión, objetivos y metas con los de la organización en general, para de esa forma asegurar que la misión, metas y objetivos del componente

organizacional a crear se alinee con definiciones similares de las principales entidades de la empresa.

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

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

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

Un tópico importante al definir una OGP dentro de una organización, es establecer a quién reporta, la experiencia indica que hay que asignarla a las altas gerencias de la

organización para darle más poder organizacional, ya que si la OGP reporta a los niveles gerenciales bajos, la gente no siempre se comportará de la manera como lo indica la OGP, atentando esto con el éxito en la implementación de los procesos de la gerencia de proyecto y a la culminación exitosa de los proyectos formulados.

Los aspectos mencionados anteriormente conllevan a la definición de la OGP, bajo una organización lógica presentándose en documentos elaborados con los aspectos de misión, visión, objetivos, metas, líneas de mando, área de influencia, clientes, productos y servicios que tendrá la Oficina de Gerencia de Proyectos.

Roles y responsabilidades en una OGP

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

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

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

- ✓ "¿Cuáles son los requerimientos para que un individuo sea un exitoso gerente de proyecto?
- ✓ ¿Quién debería ser miembro del equipo de proyecto?
- ✓ ¿Quién debería ser un miembro de la oficina de proyecto?
- ✓ ¿Qué problemas pueden ocurrir durante las actividades de reclutamiento?

- ✓ ¿Qué puede ocurrir aguas abajo por la pérdida de un miembro clave del equipo?" (p.162).

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

Este proceso de captación estará basado en aspectos de habilidades y conocimientos que deban poseer las personas involucradas en el proyecto. Es por ello que Palacios (2003), describe tres tipos de conocimientos que se deben tomar en consideración al momento de iniciar el proceso de selección del personal, tales conocimientos están divididos en tres áreas: gerenciales, humanos y técnicos. Si bien es cierto que para activar el proceso de reclutamiento de personal para el proyecto hay que responder una serie de interrogantes, así como tomar en consideración los conocimientos y habilidades que estos deben poseer, que sirvan de valor a las actividades a ejecutar, también es cierto que este proceso se debe realizar de forma metódica y sistemática, es por ello que Palacios (2003) propone la ejecución de procesos para el manejo efectivo de recursos humanos, entre los que se puede mencionar: Proceso de planificación de la organización, proceso de adquisición de personal, proceso de desarrollar el equipo, proceso de revisión del desempeño.

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

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

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

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

Figura 2. Organización del proyecto
(tomado de Kerzner , 2001)

La oficina de proyectos en una organización, desarrolla y apoya la gerencia de proyectos en cuanto a sus obligaciones, por lo que el personal de la oficina debe tener la

misma dedicación hacia el proyecto como el gerente de proyecto y debe tener buenas relaciones de trabajo tanto con el gerente de proyectos como con los gerentes funcionales.

La principal responsabilidad del gerente de proyectos y del personal de la oficina de proyectos es la integración de tareas a través de las líneas funcionales de la organización. Unidades funcionales, tales como investigación y desarrollo y manufactura juntas con los sub-contratistas, deben trabajar con las mismas especificaciones, basándose en el diseño para alcanzar los objetivos.

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

El número total de miembros es determinado por factores tales como, el tamaño del proyecto, requerimientos de apoyo internos, tipo de proyectos, nivel de competencias tecnológicas necesitadas y solicitudes soporte del cliente. A su vez Kerzner (2001) indica que "el número de personas se ve influenciado por como la gerencia estratégica ve el proyecto a realizar" (p.200).

Existen actividades que justifican la asignación de personal a tiempo completo en la oficina de proyectos, al respecto Kerzner (2001) cita que "estas cuatro actividades requieren un monitoreo completo y el entrenamiento continuo del personal" (p.200). Estas actividades son mencionadas a continuación:

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

Una oficina de proyectos puede incluir entre diez a trece miembros, mientras que el equipo total del proyecto puede exceder las cien (100) personas. Hay que tomar en consideración que mientras más personas intervienen en el desarrollo de un proyecto el trabajo aumenta y se incrementa el ruido en los canales de comunicación, de manera tal que la generación de reportes puede comenzar a ser un proceso muy lento y también se crean problemas difíciles con respecto a la atención al cliente, en ciertos momentos. Para evitar esto Kerzner (2001) recomienda que "es deseable representantes funcionales a tiempo completo de cada división o departamento principal asignado permanentemente al proyecto, y quizás aún a la oficina del proyecto." (p.207).

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

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

Servicios que ofrece una oficina de gerencia de proyectos

1.- Consolidación de Reporte

Uno de los servicios que esta típicamente asociado a la OGP, es la generación de reportes consolidados donde se resumen el estatus que tienen los proyectos que están siendo ejecutados en la organización. Los mismos pueden ser extendidos para mantener los históricos de proyectos pasados permitiendo identificar cuantos proyectos exitosos o no fueron ejecutados en un periodo de tiempo determinado. De la misma manera se puede realizar un análisis de los proyectos que se formularon pero nunca fueron ejecutados para proveer a la gerencia de un completo portafolio de actividades pendientes, de aprendizajes y experiencias de los proyectos históricos.

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

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

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

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

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

Verde: si todas las cosas están bien y se encuentran sobre lo planeado.
Amarillo: Si el proyecto esta en riesgo pero no es problema todavía.

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

Fecha límite: extraída de la definición del proyecto.

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

Presupuesto Original: Extraída de la definición del proyecto.

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

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

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

2.- Entrenamiento

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

Una OGP no necesariamente debe entrenar al personal en todo los aspectos de la gerencia de proyectos, la misma se puede enfocar en dictar algunos tipos de entrenamientos contando con el personal adscrito y buscar fuera de la empresa personal calificado que impartan conocimientos en otras áreas específicas de la gerencia de proyectos.

El entrenamiento debe ser incluido como parte de una estrategia de inversión tanto de la OGP como la organización en general, como una alternativa para buscar el desarrollo

de competencias en el área de proyectos. Parte de esta estrategia debería cubrir aspectos tales como:

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

3.- Coaching en la Gerencia de Proyectos

El Pmostep (2005), dice que "El coaching es un servicio ofrecido por las OGP referido a trabajar con gerentes de proyectos individuales o equipos de proyectos para transferir conocimientos y enseñar nuevas habilidades;" usualmente se hace en persona, pero puede ocurrir haciendo uso de las tecnologías de comunicación; un ejemplo de ello es el uso del teléfono y de los correos electrónicos como herramientas actuales en la prestación de este tipo de servicios.

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

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

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

4.- Auditoria de Proyectos

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

La auditoria de proyectos puede ser usado en ambos lados tanto en las personas como en los procesos, sirviendo a dos propósitos fundamentales:

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

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

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

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

5.- Depósito de documento de proyectos

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

Para facilitar el proceso y el uso de documentación rehusada, las OGP necesitan establecer y gerenciar un deposito de documentos. Éste podría estar configurado en una estructura de directorio computacional donde cualquiera desde cualquier parte de la organización la pueda acceder vía Intranet o Internet, o a través del desarrollo de una herramienta específica para la gerencia de documentos, la cual podría estar basada en la

Web proporcionando facilidades de búsqueda, carga y desmonte de información del sitio creado por la OGP.

Independientemente de cual sea el método de implementación usado para el depósito de documentos, se deben tomar en consideración aspectos tales como:

.- Elementos de configuración de la estructura de Información.

. - Asegurar que solo la información aprobada y permitida sea colocada allí.

. - Información Actualizada e importante.

.- Asegurarse que el depósito sea promovido y usado por la organización.

La estructura que tenga el depósito de proyectos en una organización es independiente de cualquier estructura que se pueda recomendar, todo va a estar basado en la manera en que la empresa este acostumbrada a organizar su información y a trasmitirla a través de sus canales de comunicación formal. Técnicamente la OGP podría almacenar todos los documentos de la gerencia de proyectos en un archivo central lo que no sería muy útil ya que sería un poco complicada encontrar información sobre un proyecto específico más tarde.

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

1. Configurar el depósito para manejar documentación de gerencia de proyectos.
2. Incluir en el almacenamiento inicial plantillas, procesos, técnicas, ejemplos, metodologías de gerencia de proyectos, etc.
3. Expandir el campo de acción para recopilar documentos pertenecientes al ciclo de vida de los proyectos, tales como análisis de reportes, plan de pruebas, clases de entrenamiento para los proyectos, definiciones de proyectos, planes de trabajo, entregas finales completadas, entre otros.
4. Asignación de una persona encargada del depósito de documentos, que ejecute actividades de actualización y remoción del material almacenado.

5. Establecimiento de un modelo de seguridad dentro del depósito, que en sus principios maneje un nivel para incluir, modificar, eliminar y consultar información y otro nivel para solo consultas.
6. Revisión de los documentos antes de almacenarlos, para determinar la calidad de la documentación generada por un proyecto.

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

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

Antecedentes de la organización

A continuación se describe la reseña histórica de la organización, su misión, visión, valores y el organigrama general. Así como también la gestión de los proyectos en Seguros caroní bajo las perspectivas de las nueve áreas del conocimiento.

Reseña Histórica

Seguros Caroní C.A. es una empresa de seguros, que se encuentra actualmente ubicada en Ciudad Guayana Estado Bolívar. Así mismo cuenta con once (11) oficinas a nivel nacional es una organización que se creó pensando en los asegurados, está inscrita en el Registro Mercantil de la Circunscripción Judicial del Estado Bolívar, el nueve de Septiembre del 1993. Autorizado por la Superintendencia de Seguros, dependencia del

Ministerio de Hacienda bajo el número 110, para iniciar sus operaciones en los Ramos de Seguros Generales y Seguros de Vida, mediante correspondencia administrativa Nro. 200-93-0342, de fecha 10 de Agosto de 1993, publicado en Gaceta Oficial de la República de Venezuela con el Nro. 35.280 de fecha 23 de Agosto de 1993.

La oficina principal de Seguros Caroní se encuentra ubicada en Ciudad Guayana y forma parte de un conjunto de empresas que integran el grupo Caroní , la cual es conformado por:

- **Banco Caroní:** Dedicada a las actividades de intercambio financiero con un Capital de bolívares Un Mil Doscientos Millones con 00/100 céntimos (Bs. 1.200.000.000, 00)
- **Universidad Gran Mariscal de Ayacucho:** Instituto de Educación Superior, ubicado en Barcelona, Ciudad Guayana y otras ciudades del país; con carácter privado.
- **Agencia de Viajes Río de Oro:** quienes suministran a los solicitantes viajeros, información sobre los diferentes vuelos a nivel nacional e internacional, gestionando a su vez las solicitudes que los mismos requirieran.
- **Financaroni:** se ocupa del otorgamiento de créditos comerciales e industriales en Ciudad Guayana, como filial de apoyo a las gestiones financieras del Banco Caroní.
- **Coringua:** la cual que realiza proyectos agrícolas.
- **Agicosur:** se constituyo a partir de Coringua, con la finalidad de realizar proyectos agrícolas con desempeño en Puerto Ordaz.
- **CEMCA**
- **Multifarma.**
- **Locatel:** Puerto Ordaz y San Félix.
- **Diario el guayanés y Notidiario:** son periódicos a nivel regional que suministran información oportuna del acontecer regional, nacional e internacional.
- **SERFINCA:** cuyo objetivo principal es realizar el financiamiento en pequeña y mediana escala, así como la gestión de cobranzas de la empresa del grupo.
- **Western - Unión.**

- **Banco Guayana.**
- **Hotel Bella Vista:** se une al grupo a mediados del año 1997 para satisfacer los requerimientos de los turistas en la Isla de Margarita.
- **Administradora de Riesgo Caroní:** desarrolla y administra los planes de asociaciones Colectivas, destinadas a procurar asistencia médica por medio de planes de hospitalización, cirugía y maternidad, amparados por asociaciones o cooperativas para personas ó jurídicas naturales.
- **Clínica Chilemex** es de primera categoría para dar un respaldo y servicio en el campo de salud a los ciudadanos de nuestra región, además que representará un beneficio más, del que podrán disfrutar los amparados bajo las pólizas de Seguros Caroní.

Misión

Desarrollar y comercializar, con seriedad y responsabilidad, productos y servicios en todos los ramos de seguros y fianzas, adaptados a las necesidades del mercado de referencia.

Visión

Hacemos esfuerzos constantes en satisfacer las necesidades de los clientes, con personal competente para desarrollar productos efectivos, servicios oportunos y una gestión de calidad confiable

Valores

- **Rentabilidad:** lograr altos niveles de rendimiento y productividad que permitan la permanencia y crecimiento de la institución a través del logro de objetivos entre cliente y empresa.
- **Calidad:** identificar y seleccionar la forma más asertiva de lograr los resultados en términos de rapidez y la mejor relación costo-beneficio a través de la optimización de los recursos involucrados.

- **Ética:** inspirar en nuestro personal actuaciones de sinceridad, seriedad, integración y cooperación mutua.
- **Innovación:** estamos en la búsqueda constante de mejorar el rendimiento mediante la innovación de nuestros procesos, servicios y la adaptación a nuevas tecnologías.
- **Satisfacción a los Clientes:** cumplir con los requerimientos y necesidades del cliente que soliciten apoyo para lograr los resultados bilaterales a lo largo y ancho del país.
- **Concentración Nacional:** dedicarse a dar servicio en el país.
- **Imagen en la Comunidad:** ser reconocida como una empresa que presta sus servicios en beneficio de la comunidad.
- **Recursos Humanos:** darle a nuestro recurso humano el valor que representa dentro de una empresa de servicios.

Organigrama general

A continuación en la figura 3 se presenta el organigrama general de la empresa Seguros Caroní C.A.

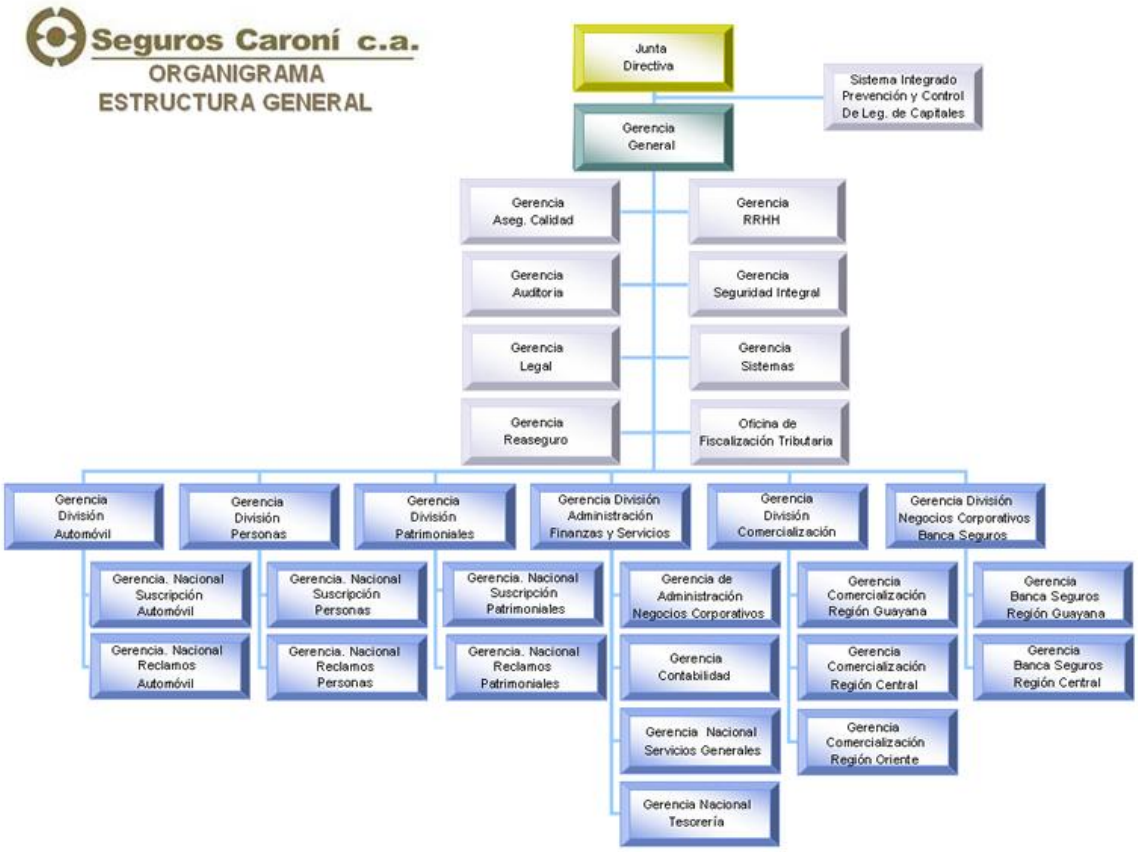


Figura 3. Organigrama de Seguros Caroní C.A.
(Tomado de Seguros Caroní, 2006)

Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de esta investigación lo constituyen fundamentalmente dos investigaciones siendo una ellas la desarrollada por el Especialista en Gerencia de proyecto Luís Estraño (2005), titulada PROPUESTA PARA LA CONFORMACIÓN DE LA UNIDAD DE GERENCIA DE PROYECTOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE GUAYANA (UNEG). Y su objetivo principal fue proponer la

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

La investigación se baso en desarrollar un cuerpo de conocimientos teóricos para describir la propuesta mediante el estudio de la estructura orgánica de la institución del examen de las unidades administrativas que más formulan proyectos en la universidad. y del arqueo bibliográfico de la literatura existente para la creación de Oficinas de Proyectos

El segundo trabajo que sirvió de antecedentes fue desarrollado por la Especialista en Gerencia de Proyecto Jhosmared Belmonte (2007), titulado: EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL PMI EN LA GERENCIA DE PROYECTO DE CVG VENALUM La misma tuvo como objetivo principal Evaluar la aplicación de la metodología descrita por el PMI en el PMBOK 2004 en la gerencia de proyectos de CVG Venalum durante el periodo 2005-2006.

Los resultados del estudio se obtuvieron enmarcado en dos secciones; una donde sintetiza la información analizada sobre el grado de conocimiento sobre la metodología del PMI que poseen los integrantes de la gerencia de proyectos de CVG Venalum, en la otra sección expresa la evaluación en cuanto a la aplicación de la metodología del PMI hecha a los distintos proyectos elaborados en la gerencia de proyectos, producto de la información recopilada y analizada a través de las distintas listas aplicadas a cada uno de ellos.

Glosario

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

Alcance / Scope: La suma de productos, servicios y resultados que se proporcionarán como un proyecto.

Alcance del Proyecto / Project Scope. El trabajo que debe realizarse para entregar un producto, servicio o resultado con las funciones y características especificadas
Calidad / Quality. El grado en el que un conjunto de características inherentes satisface los requisitos.

Comunicación / Communication. Un proceso a través del cual se intercambia información entre personas utilizando un sistema común de símbolos, signos o comportamientos.

Conocimiento / Knowledge. Conocer algo con la familiaridad obtenida a través de la experiencia, la educación, la observación o la investigación, comprender un proceso, práctica o técnica, o cómo usar una herramienta.

Controlar / Control [Técnica]. Comparar el rendimiento real con el rendimiento planificado, analizar las variaciones, calcular las tendencias para realizar mejoras en los procesos, evaluar las alternativas posibles y recomendar las acciones correctivas apropiadas según sea necesario.

Coste / Cost. El valor monetario o precio de una actividad o componente del proyecto* que incluye el valor Monetario de los recursos necesarios para realizar y terminar la actividad o el componente, o para producir el Componente. Un coste específico puede estar compuesto por una combinación de componentes de coste, Incluidas las horas de mano de obra directa, otros costes directos, horas de mano de obra indirecta, otros costes indirectos y precio de compra. (Sin embargo, en algunas ocasiones, para la metodología de gestión del valor ganado, el término coste puede referirse únicamente a horas de mano de obra sin su conversión al valor monetario). También conocido como: Costo.

Duración / Duration (DU or DUR). El total de períodos de trabajo (sin incluir vacaciones u otros períodos no laborales) requeridos para terminar una actividad del cronograma o un componente de la estructura de desglose del

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

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

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

Estimación / Estimate [Salida/Entrada]. Una evaluación cuantitativa del monto o resultado probable.
Habitualmente se aplica a los costes, recursos, esfuerzo y duraciones de los proyectos y normalmente está precedido por un calificador (por eje. preliminar, conceptual, de factibilidad, de orden de magnitud, definitiva). Siempre debería incluir alguna indicación de exactitud (por ej., % por ciento).

Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) / Work Breakdown Structure (WBS) [Salida/Entrada]: Una descomposición jerárquica con orientación hacia el producto entregable relativa al trabajo que será ejecutado por el equipo del proyecto para lograr los objetivos del proyecto y crear los productos entregables requeridos. Organiza y define el alcance total del proyecto. Cada nivel descendente representa una definición cada vez más detallada del trabajo del proyecto. La EDT se descompone en paquetes de trabajo. La orientación hacia el producto entregable de la jerarquía incluye los productos entregables internos y externos. Véase también paquete de trabajo, cuenta de control, estructura de desglose del trabajo del contrato y estructura de desglose del trabajo resumida del proyecto. También conocido como: Desglose de la Estructura del Trabajo; Estructura de Desagregación del Trabajo.

Gerencia de Proyectos / Project Management (PM). La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto* para cumplir con los requisitos del proyecto.

Gestión de la Integración del Proyecto. Incluye los procesos y las actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de dirección de proyectos dentro de los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos.

Gestión del Alcance del Proyecto. Incluye los procesos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto con éxito. La Gestión del Alcance del Proyecto se encarga principalmente de la definición y el control de lo que está y no está incluido en el proyecto.

Gestión del Tiempo del Proyecto. Incluye los procesos necesarios para lograr la conclusión del proyecto a tiempo.

Gestión de los Costes del Proyecto. Incluye los procesos involucrados en la planificación, estimación, preparación del presupuesto y control de costes para que el proyecto pueda ser completado dentro del presupuesto aprobado.

Gestión de la Calidad del Proyecto. Incluye los procesos y las actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativos a la calidad, de modo que el proyecto satisfaga las necesidades que motivaron su creación.

Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto. Incluye los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a quienes se han asignado roles y responsabilidades para concluir el proyecto.

Gestión de las Comunicaciones del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para asegurar la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final oportuna y apropiada de la información del proyecto.

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos para comprar o adquirir los productos, servicios o resultados necesarios fuera del equipo del proyecto para realizar el trabajo.

Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos relacionados con la planificación de la gestión de riesgos, la identificación y el análisis de los riesgos, las respuestas a los riesgos, y el seguimiento y control de riesgos de un proyecto.

Grado / Grade. Categoría o escala que se utiliza para distinguir elementos que tienen el mismo uso funcional (por ej., "martillo") pero que no comparten los mismos requisitos de calidad (por ej., distintos martillos pueden tener resistencia a distintos grados de fuerza).

Habilidad / Skill. Capacidad para usar los conocimientos, una aptitud desarrollada o una capacidad para ejecutar o realizar una actividad en forma eficiente y de inmediato.

Herramienta / Tool. Algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado.

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

Lecciones Aprendidas / Lessons Learned [Salida/Entrada]. Lo que se aprende en el proceso de realización
del proyecto. Las lecciones aprendidas pueden identificarse en cualquier momento. También considerado un registro del proyecto, que se debe incluir en la base de conocimientos de lecciones aprendidas.

Metodología / Methodology. Un sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y normas utilizado por quienes trabajan en una disciplina.

Norma / Standard. Un documento establecido por consenso y aprobado por un cuerpo reconocido que proporciona, para uso común y repetido, reglas, pautas o características para actividades o sus resultados, orientado a lograr el óptimo grado de orden en un contexto determinado. También conocido como: Estándar.

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

Organigrama / Organization Chart [Herramienta]. Un método para describir las interrelaciones entre un grupo de personas que trabajan juntas para lograr un objetivo común.

Plan de Gestión del Proyecto / Project Management Plan [Salida/Entrada]. Un documento formalmente aprobado que define cómo se ejecuta, supervisa y controla un proyecto. Puede ser resumido o detallado y estar compuesto por uno o más planes de gestión subsidiarios y otros documentos de planificación. También conocido como: Plan de Administración del Proyecto; Plan.

Procedimiento / Procedure. Una serie de pasos que se siguen en un orden regular definitivo con un propósito.

Proceso / Process. El conjunto de medidas y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un conjunto específico de productos, resultados o servicios.

Producto / Product. Un artículo producido, que es cuantificable y que puede ser un elemento terminado o un componente. Otras palabras para hacer referencia a los productos son materiales y bienes. Compárese con resultado y servicio.

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

Sistema de Gestión de Proyectos / Project Management System [Herramienta]. La suma de los procesos, herramientas, técnicas, metodologías, recursos y procedimientos necesarios para gestionar un proyecto. El sistema queda documentado en el plan de gestión del proyecto y su contenido variará dependiendo del área de aplicación, influencia de la organización, complejidad del proyecto y disponibilidad de los sistemas existentes. Un sistema de gestión de proyectos, que puede ser formal o informal, ayuda al director del proyecto a liderar un proyecto de forma efectiva hasta su cierre. Un sistema de gestión de proyectos es un conjunto de procesos y funciones de supervisión y control relacionados, que se consolidan y combinan en un todo funcional y unificado. También conocido como: Sistema de Administración de Proyectos; Sistema de Dirección de Proyectos; Sistema de Gerencia de Proyectos; o Sistema de Gerenciamiento de Proyectos.

Sistema de Información de la Gestión de Proyectos / Project Management Information System (PMIS) [Herramienta]. Un sistema de información compuesto por herramientas y técnicas utilizado para recabar, integrar y difundir los resultados de los procesos de dirección de proyectos. Se usa para respaldar todos los aspectos del proyecto desde el comienzo hasta el cierre, y puede incluir tanto sistemas manuales como automatizados. También conocido como: Sistema de Información de la Administración de Proyectos; Sistema de Información de la Dirección de Proyectos; Sistema de Información de la Gerencia de Proyectos; Sistema de Información del Gerenciamiento de Proyectos; o Sistema de Información para la Administración de Proyectos.

Software de Gestión de Proyectos / Project Management Software [Herramienta]. Una clase de aplicación de software para ordenadores diseñada especialmente para ayudar al equipo de dirección de proyectos en la planificación, seguimiento y control del proyecto, incluidos: estimación de costes, planificación, comunicaciones, colaboración, gestión de la configuración, control de documentos, gestión de registros y análisis de riesgos. También conocido como: Software de Administración de Proyectos; Software de Dirección de Proyectos; Software de Gerencia de Proyectos; o Software de Gerenciamiento de Proyectos.

Técnica / Technique. Un procedimiento sistemático definido y utilizado por una persona para realizar una actividad para producir un producto o un resultado, o prestar un servicio, y que puede emplear una o más herramientas.

Valor Ganado / Earned Value (EV). El valor del trabajo completado expresado en términos del presupuesto aprobado asignado a dicho trabajo para una actividad del cronograma o un componente de la estructura de desglose del trabajo. También conocido como: Coste presupuestado del Trabajo Realizado o Valor Devengado.

Capítulo III

Marco Metodológico

En el marco metodológico se aborda la estrategia metodología, el tipo y diseño de investigación, unidad de análisis, la estrategia para la recolección, procesamiento y análisis de la información, cronograma de trabajo, la factibilidad de la investigación y las consideraciones éticas.

Tipo de Investigación.

El presente estudio viene a ser una investigación aplicada y su modalidad esta enmarcada en la definición de Proyecto Factible por ser una investigación a ser aplicada en la Empresa Seguros Caroní C.A. donde el producto resultante es diseño de la oficina de gestión proyecto que sirva de apoyo en el manejo de los proyectos de la empresa y la formulación, planificación, ejecución, control y finalización de los proyecto en material de ciencia, tecnología e innovación.

Unidad de Análisis

La unidad de Análisis de esta investigación la conforma el sistema actual de administración de proyecto de Seguros Caroní C.A.

Operacionalización de los objetivos

En esta sección se analizan los objetivos específicos del estudio para determinar en cada uno de ellos las variables que los forman y sobre estas variables especificar su definición real (dimensión) y operacional, así como las técnicas e instrumentos utilizados durante la operacionalización de las mismas.

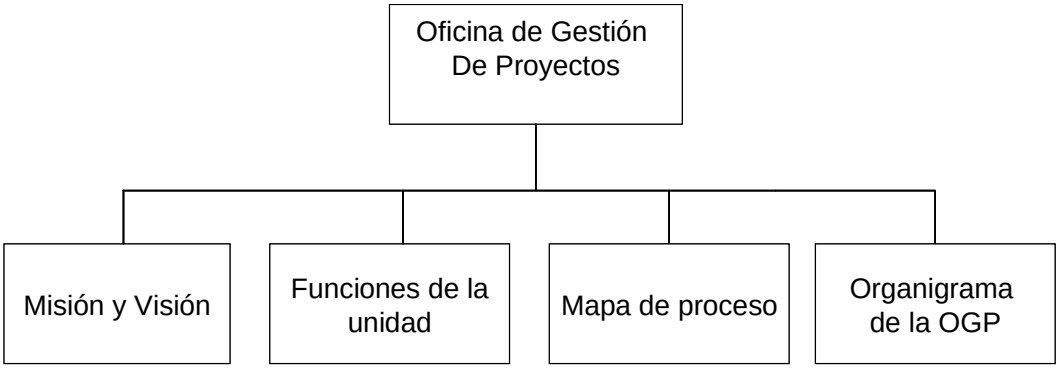
Tabla No. 1 Operacionalización de las variables

Objetivo	Variables	Definición	Indicadores	Tecnicas/intrumento
Analizar la situación actual de la gestión de proyecto en Seguros Caroní.	Situación actual	Situación de la gestión de proyecto en la organización.	Uso de metodologias, tecnicas, herramientas, software, normas, procedmientos.	Arqueo bibliográfico, observación directa
Estudiar el grado de conocimiento en gerencia de proyecto que tienen los gerentes de Seguros Caroní.	Grado de conocimiento	Nivel de manejo de la metodologia, tecnica y herramienta de gestión de proyectos.	Nivel Academico Experiencia, Conocimientos Basicos de gerencia de proyecto, Gestión del alcance, tiempo, costo, riesgo, calidad, recurso humano y comunicaciones	Entrevista/Encuesta
Identificar las funciones y los procesos de la OGP mediante el mapa de proceso de unidad, donde se identificaran entre otros puntos, los clientes y proveedores, servicios que prestará y producto resultante (Salida).	Funciones, procesos, Stackeholder	Funciones:Areas de acción de oficina de gestión de proyecto. Mapa de proceso : Representación grafica del conjunto de actividades interrelacionadas que se llevan a cabo en oficina de proyecto para alcanzar el resultado esperado. Stakeholder todas las personas involucradas el proyecto.	Mision, visión, mapa de proceso, funciones de la unidad, descripciones generales de cargo	Arqueo bibliográfico, observación directa

Estructura desagregada del trabajo (EDT) de la propuesta

A continuación en la figura 4, se muestra la estructura desagregada de trabajo.

Figura No. 4 Estructura desagregada de trabajo



Fuente: propia

Estrategia para la recolección, procesamiento y análisis de la información

La recolección y análisis de los datos se aborda mediante un enfoque cualitativo y las técnicas que se utilizarán para recolectar datos e información para la fuente primaria son la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos y como fuente secundaria el arqueo de bibliográfico. Como instrumentos para localizar la información se utilizarán la entrevista, cuaderno de notas, computador, grabador, libros, textos, tesis, la Internet, manuales, folletos. En cuanto a las técnicas para el análisis se realizará revisión del material.

Para definir la misión, visión de la oficina de proyecto se revisará la documentación de la planificación estratégica de la organización así como la revisión del arqueo bibliográfico Esta información se apoyará con entrevistas al personal de dicha unidad.

En identificación los procesos de la OGP se utilizará la técnica de mapa de proceso de unidad, donde se identificaran entre otros puntos, los clientes y proveedores, servicios que prestará y producto resultante (Salida).

Para el desarrollo de las funciones de la OGP y el organigrama organizativo de la oficina de gestión de proyecto, pertenecientes a la OGP se pretende abordara a partir de las técnicas utilizada por la empresa así como también tomando en cuenta los conocimientos desarrollados en el marco teórico.

Capítulo IV

Análisis de la situación actual

Para realizar el análisis de la situación actual se abordo el análisis de la información recopilada a través de la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos que permitieron el desarrollo de los objetivos específicos de la investigación.

La Gestión de Proyectos en Seguros Caroní

En Seguros Caroní la dirección y gestión de los proyectos por lo general no es exitosa, por lo general se subestima el alcance y pocas veces se llega a alcanzar las metas de costo y tiempo. La gestión de los proyectos se realiza de manera empírica y la empresa no se apoya de una metodología para abordarla siendo cada vez más problemático poder alcanzar los objetivos del los proyectos.

En gestión de los proyectos en Seguros Caroní se utilizan pocas técnicas y herramientas para las fases de planificación, ejecución, control y cierre del proyecto y tampoco se toma en cuenta las áreas del conocimiento presentándose grandes debilidades en muchas de ellas, como lo es en la gestión de integración, siendo esta nula y donde no se llega elaborar un plan de proyecto. Cuando surge un nuevo proyecto en la empresa el gerente del proyecto es designado por lo general por la directiva de acuerdo a los conocimientos técnicos que posee del proyecto a emprenderse. En su mayoría los gerentes no poseen conocimientos de metodología para gestionar los proyectos y arrancan los proyectos con la mejor disposición al logro, utilizando sus conocimientos técnicos y muchas veces dentro del conjunto de sus operaciones diarias.

La definición del alcance del proyecto se realiza bajo la experticia del área técnica responsable del proyecto, el cual es dirigida por el gerente del área quien va definiendo y cambiando el alcance en la medida que se va avanzando en el proyecto sin tomarse el tiempo necesario para realizar una adecuada definición del alcance y del manejo de los cambios.

En la gestión de costos se utilizan muy poca técnicas y herramientas para la planificación de los recursos y la estimación de sus costos y solo se maneja los costos en compra y procura. No se llega a elaborar un presupuesto detallado de los costos del proyecto para llevar un control del mismo, tan solo se define en un monto estimado al inicio del proyecto.

En los proyectos por lo general se establecen adecuados estándares de calidad más sin embargo se presentan debilidades en el aseguramiento de la calidad y el control. En cuanto a la gestión de los riesgos en los proyectos, es nula, no se realiza un proceso para identificar los riesgos y evaluarlos de manera de saber como afectarán en el progreso del proyecto y que hacer para atacar adecuadamente las posibles eventualidades.

La gestión de los proyectos en Seguros Caroní es bastante débil y casi inexistente visto desde el enfoque de las áreas del conocimiento por lo que la empresa requiere invertir en una oficina de gestión de proyecto que apoye a crear una cultura de planificación y seguimiento de los proyectos así como también desarrollar en los gerentes bases sólidas en cuanto a la metodología que le apoyen en la gestión los proyectos.

Aplicación de encuestas a los gerentes de Seguros Caroní

Se aplico una encuesta estructura con preguntas cerradas basada en el trabajo de investigación de la ingeniero especialista Jhosmared Belmoth, lo que permitió recolectar información referente grado de conocimiento que tiene el personal gerencial de Seguros caroní en cuanto a gerencia de proyecto y de cómo gestionan los proyectos de los cuales a sido responsables .

El cuestionario consta de dos partes (ver anexo 1), la primera parte contiene veintiocho (28) preguntas que permiten conocer las habilidades técnicas que posee el gerente es decir conocimientos adquiridos en gestión de proyecto y la aplicación de estos en los proyectos que a llevado a cabo. Las preguntas del cuestionario están hechas en base a las áreas del conocimiento.

Las preguntas de esta primera parte están agrupada de la siguiente manera:

.- La Pregunta numero 2 mide el nivel académico.
.- Las preguntas 3 y 4 corresponde a la experiencia en el manejo de proyectos.
.- De la 5 a la 9 abordan conocimiento generales sobre proyecto

.- De la numero 10 a la 13 Gestión de alcance.

.- Desde la 14 hasta 18 Gestión del tiempo.

.- Desde la 19 hasta 23 Gestión de costo.

.- Las preguntas 24 y 25 Gestión del riesgo.

.- Las preguntas 26,27 y 28 Gestión de la calidad

La segunda parte de la encuesta consta de trece (13) preguntas diseñadas para obtener información sobre las habilidades humanas que posee el personal y su utilización. Las preguntas desde la 29 a la 33 están orientadas hacia la gestión del recurso humano y desde la 34 hasta la 41 a la gestión de comunicaciones.

Seguidamente se exponen los gráficos donde se muestra el análisis cuantitativo de las preguntas y respuestas que generaron las entrevistas a veintinueve (29) Gerentes.

1.- Nivel Académico y años de experiencia

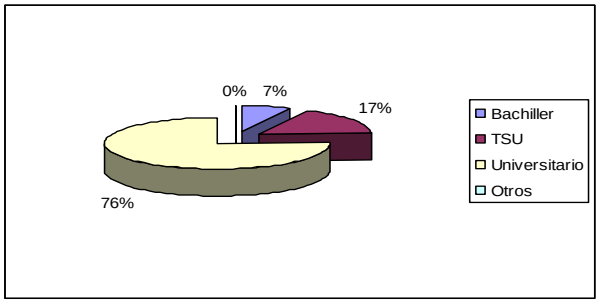


Grafico 1: Nivel académico

En el grafico 1 se muestra que 76% de los encuestados tiene nivel académico universitario siendo la mayor parte profesionales con estudios de pregrado y/o postgrado. El 17% son técnicos superior universitarios y el 7% posee estudio de bachillerato.

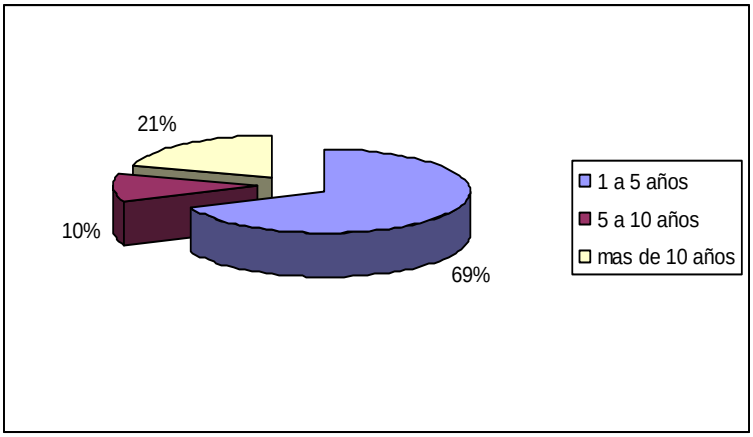


Grafico 2: Años de experiencia en la elaboración y ejecución de proyectos

El resultado mostrado en la grafica 2 indica que la mayoría de las personas tiene poca experiencia en la elaboración y ejecución de proyecto al arrogar que el 69% de los encuestados tiene entre 1 y 5 años de experiencia el manejo de proyecto, un 10% tiene más de 5 y 10 años y solo un 21 % más de 10 años trabajando con proyectos.

2.- Análisis sobre el grado de conocimientos básicos de proyectos.

Pregunta 4: ¿Ha realizado cursos relacionados a gerencia de proyectos?

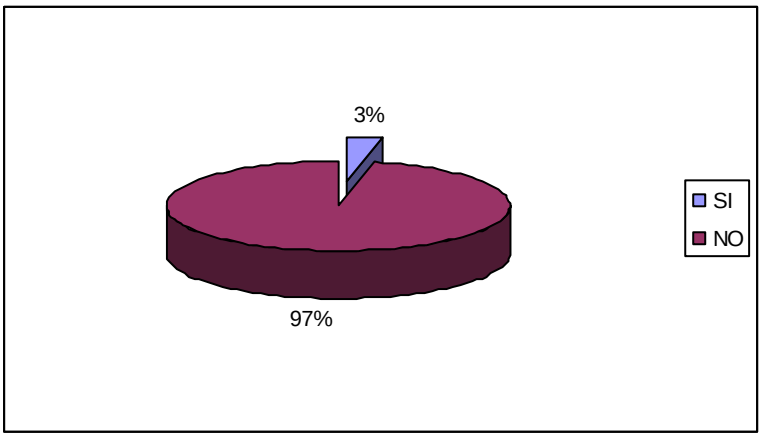


Grafico 3: Cursos relacionados con gerencia de proyectos

El 93% de los gerentes han realizado cursos sobre gerencia de proyecto, lo que significa que la mayoría no debe tener conocimiento sobre metodología, herramientas, técnicas para gerenciar de proyecto. Solo el 7 % a realizado cursos con relación a gerencia de proyectos.

Pregunta 5: ¿Conoce metodologías de elaboración de proyectos

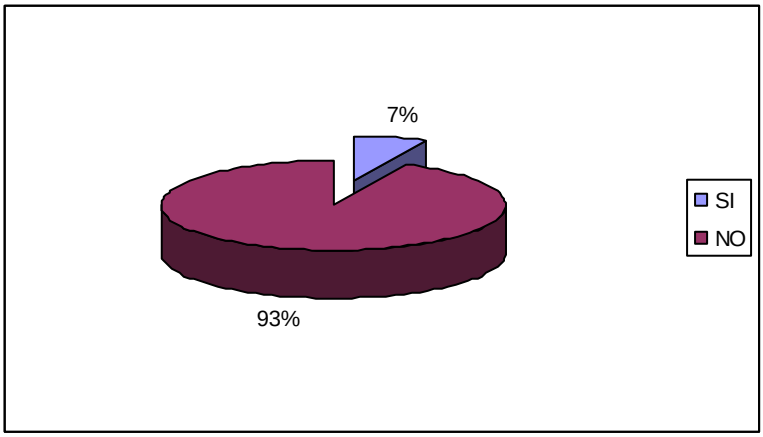


Grafico 4: Metodología de elaboración de proyectos

El 93% es decir la mayoría de las personas respondieron no conocer metodología para elaborar proyecto y solo el 7% conoce de metodologías.

Pregunta 6: ¿Conoce el organismo Project Management Institute (PMI)?

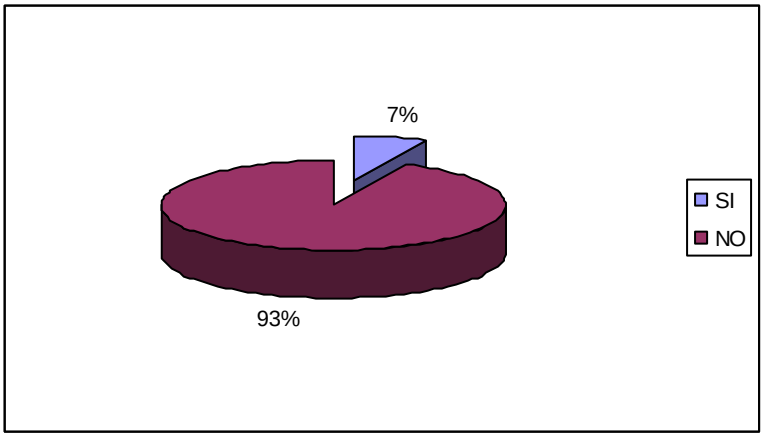


Grafico 5: Conocimiento del PMI

En la grafica se muestra que la mayoría dicen no conocer el PMI es decir el 93% de los encuestados no conoce el PMI solo el 7% dice conocerlo.

Pregunta 7: ¿Al elaborar o ejecutar un proyecto sigue usted alguna metodología propia?

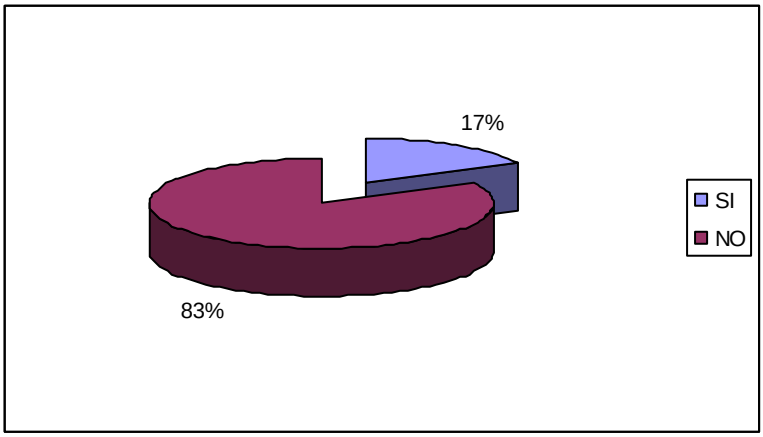


Grafico 6: Metodologías propias

El 17% de los encuestados tiene una metodología propia para desarrollar sus proyectos aunque 3 de ellos respondieron no conocen de metodología para manejar proyectos por lo que han desarrollado su propia forma de llevar sus proyectos. El resto que es la mayoría decir 83% no sigue ninguna metodología.

Pregunta 8: ¿Conoce cuales son las fases de un proyecto?

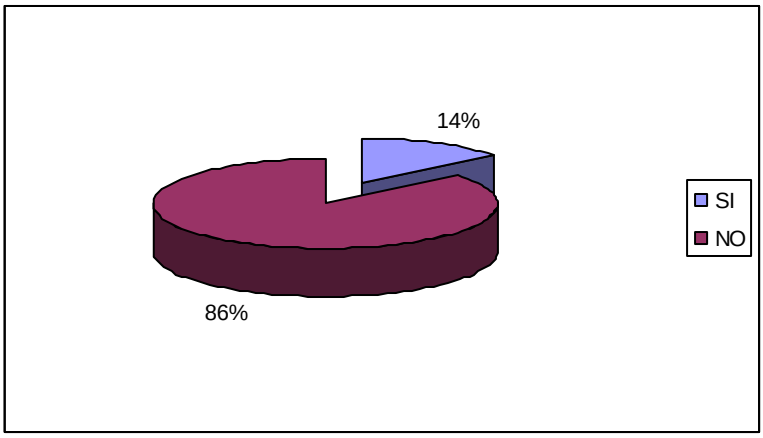


Grafico 7: Fases de un proyecto

El 86% dicen no conocer las fases de un proyecto por lo que no saben los pasos para el desarrollo de un proyecto. Solo el 14 % tienen conocimiento de cuales.

Pregunta 9: Al mencionar los siguientes procesos que interfieren en un proyecto ¿Con cual identifica su trabajo?

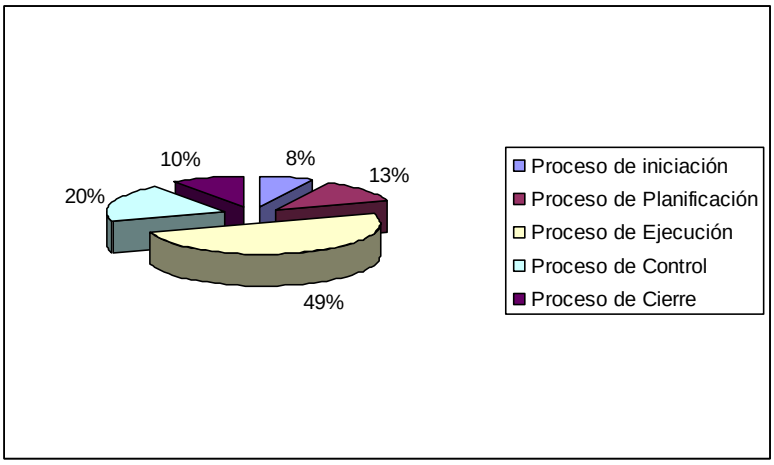


Grafico 8: Procesos de un proyecto

El 49% responde que su trabajo esta involucrado en el proceso de ejecución por lo que solo el 13% realizan planificación, el 20% participa en el proceso de control y solo un 10% en el cierre. Esto significa que la mayor parte de los gerentes se dedican a la ejecución y pocos al proceso al inicio y planificación de los proyectos de la empresa.

En síntesis tenemos que la empresa tienes gerentes que poco conocen de las fases proyecto y solo están inclinado al hacer o ejecutar debido a que su mayoría no conoce de metodología de proyecto por lo que el nivel de conocimientos básicos sobre proyectos es bajo.

3.- Análisis del grado de conocimiento de Gestión del Alcance

Pregunta 10:¿Al momento de iniciar un proyecto realiza usted algún plan de desarrollo del proyecto?

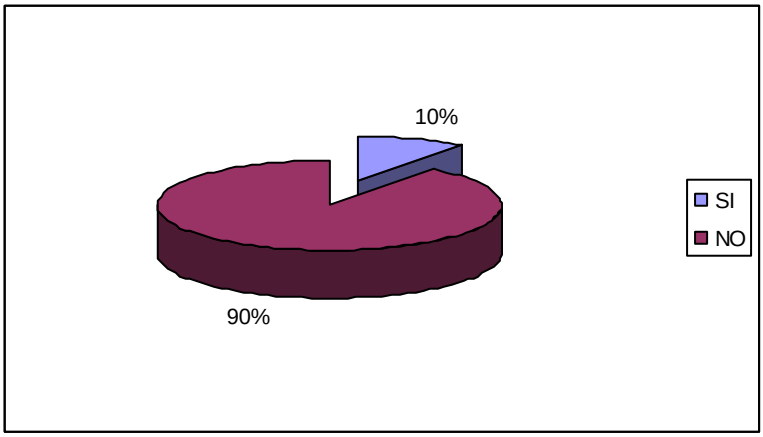


Grafico 9: Plan de desarrollo del proyecto.

El 90% de los encuestados no realiza plan de desarrollo de proyecto es decir la mayoría siendo solo 10% quien lo hace.

Pregunta 11: Dentro del plan de desarrollo que elabora indique ¿cual de estos elementos incluye?

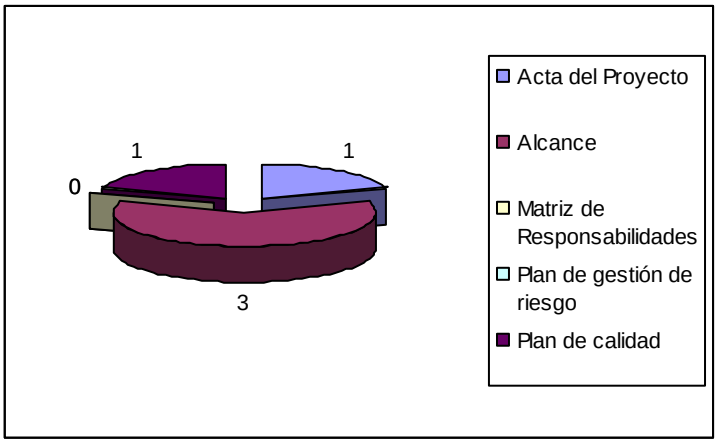


Grafico 10: Elementos del plan de desarrollo del proyecto

Del 10% es decir 3 de los encuestado que realiza Plan de desarrollo de proyecto el uno realiza acta de inicio todos hacen el alcance, ninguno elabora matriz de responsabilidades ni plan de riesgos y solo uno elabora plan de calidad. Esto quiere decir que solo una persona tiene conocimientos de los documentos que contiene un plan de desarrollo los 28 restantes no conocen los documento que se deben elaborar.

Pregunta 12: Define usted el alcance del proyecto

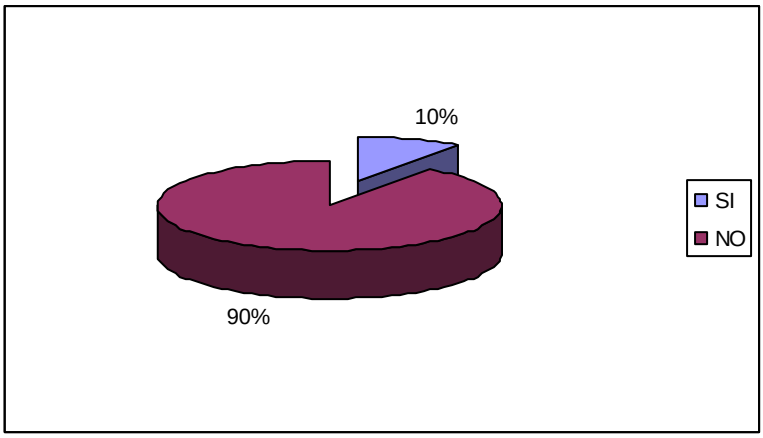


Grafico 11: Definición de alcance del proyecto

El 10% define el alcance del proyecto el resto no lo hace es decir lo realizan las persona que desarrollan el plan de proyecto.

Pregunta 13: ¿Sabe que significa una estructura detalla de trabajo o EDT

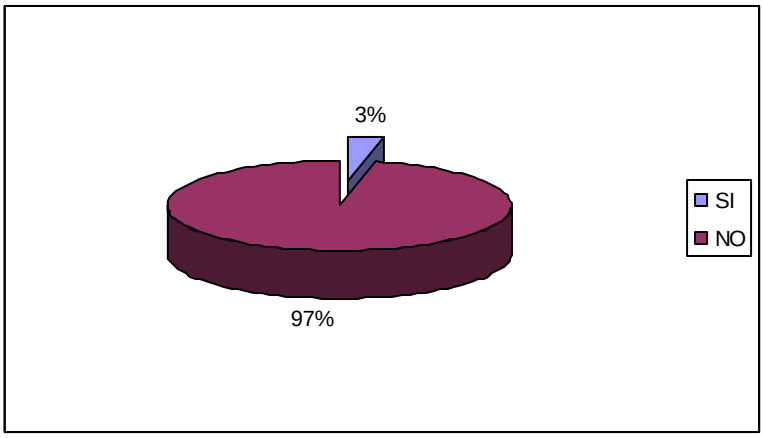


Grafico 12: Estructura detallada de trabajo

El 97% de las persona es decir la mayoría no sabe lo que es una estructura detallada de trabajo (EDT) y para que se utiliza.

4.- Análisis de la Gestión del tiempo

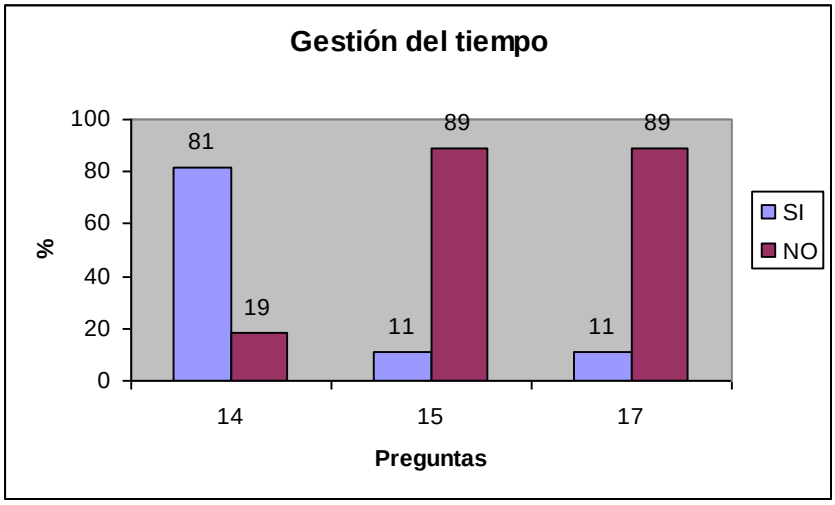


Grafico 13 Respuestas de las preguntas 14, 15 y 17

En grafico 12 se presenta los resultados de la las preguntas 14, 15 y 17 donde el 81% de los encuestados determina el tiempo de ejecución de sus proyectos, con relación a la pregunta numero 15 el 89% no identifica ni documenta las relaciones de dependencia de las actividades y en la pregunta 17, el 89% respondio que no lléva control de los cambios que se dan en el cronograma.

Pregunta 16: ¿La determinación del tiempo de ejecución de cada actividad la realiza en base a:

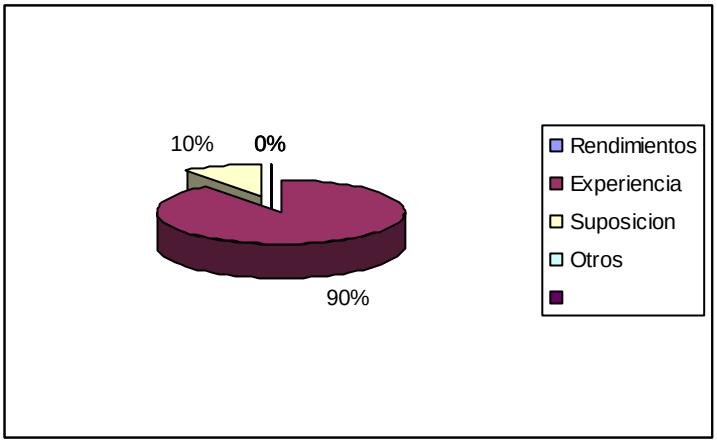


Grafico 14 Tiempo de Ejecución por actividad

El 90 % establece los tiempos de ejecución de las actividades basados en la experiencia y solo el 10% lo realiza por suposición, ninguno basado en el rendimiento.

Pregunta 18: ¿Qué herramientas utiliza para llevar el control de cambios en el cronograma del proyecto?

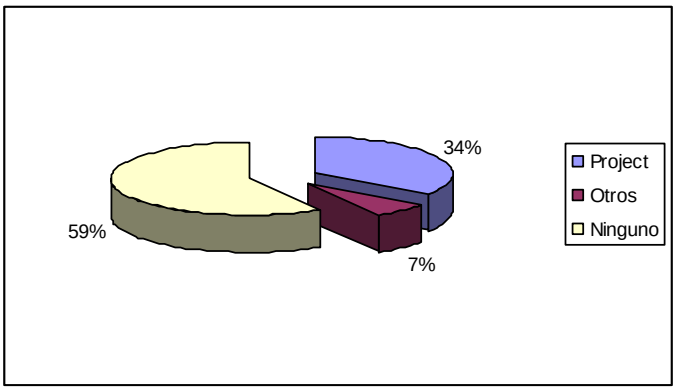


Grafico 15 Herramientas utilizada para control de cambios en el cronograma

El 59% no utiliza herramientas para llevar el control de cambios surgido en el cronograma solo 34% utiliza el Microsoft Project y un 7% otra herramienta.

En resumen podemos decir con relación a la gestión del tiempo que el personal no lleva un control del tiempo y no conoce ni utiliza herramientas para tal fin y solo planifica las actividades a llevar a cabo basada en la experiencia.

5.- Análisis de la Gestión del costo

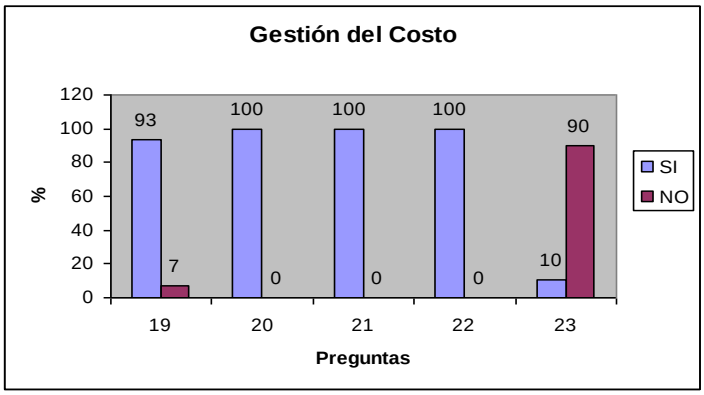


Grafico 16 Respuestas de las preguntas 19 a la 23

El 93% respondió que determinan los recursos y cantidades necesarias para las actividades del proyecto. Todo es decir 100% llevan cronograma de pago asociado con el cronograma de tiempo de realización del proyecto y tienen control de los mismos utilizando métodos y herramientas para ello, solo el 10% conocen el método del valor ganado el 90% no lo conoce. En síntesis el grado de conocimiento y manejo de la gestión de costo es alto.

6.- Análisis de la Gestión del riesgo

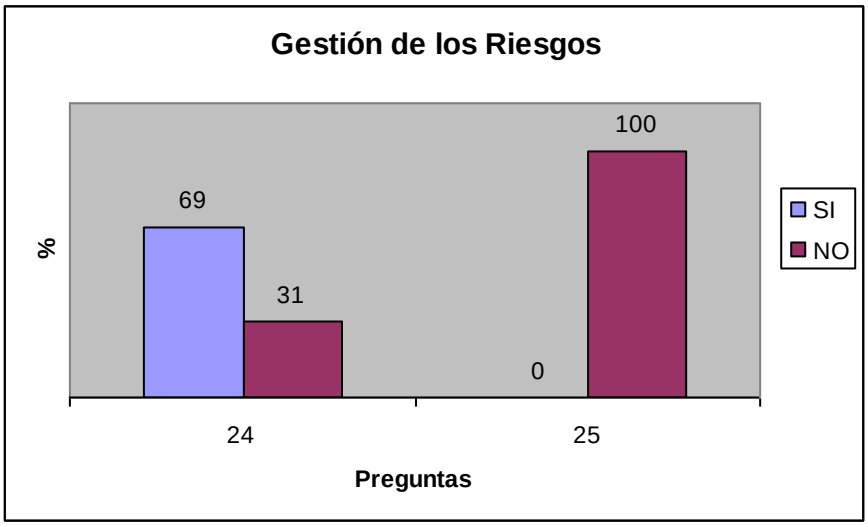


Grafico 17: Gestión de los riesgos preguntas 24 y 25

El 69% de los encuestados toma en cuenta los riesgos que puedan presentarse y el 31% no, más sin embargo todos ellos no le asignan a los riesgos costos en el presupuesto del proyecto lo que puede dar paso a un aumento de los costos a la hora de que se materializase algún riesgo.

En síntesis el grado en que se maneja los riesgos es bajo.

7.- Análisis de la Gestión de la calidad

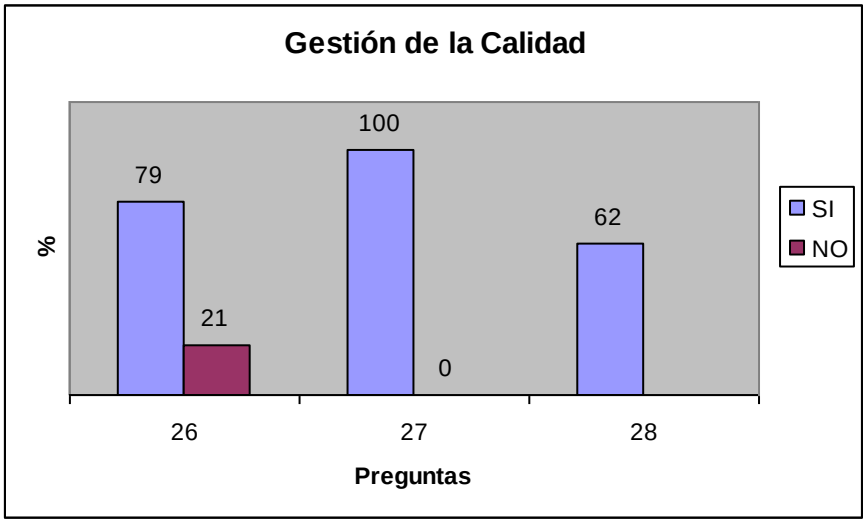


Grafico 18: Gestión de la calidad Preguntas 26, 27 y 28

El 79% elabora el proyecto tomando en cuenta la especificaciones de calidad y ninguno realiza plan de gestión de la calidad y el 62% establecen algún tipo de control para verificar la calidad de los proyecto.

8.- Análisis de la Gestión de recursos humanos

Pregunta 29: ¿Cuándo realiza proyecto trabaja de manera:

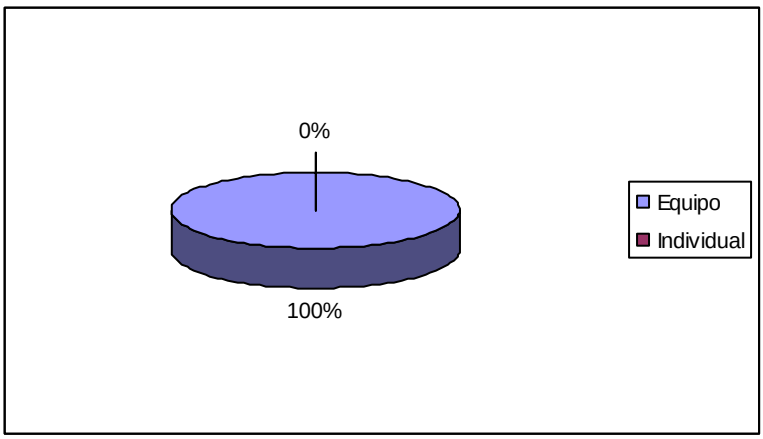


Grafico 19: Forma de trabajar

Todos respondieron que trabajan en equipo.

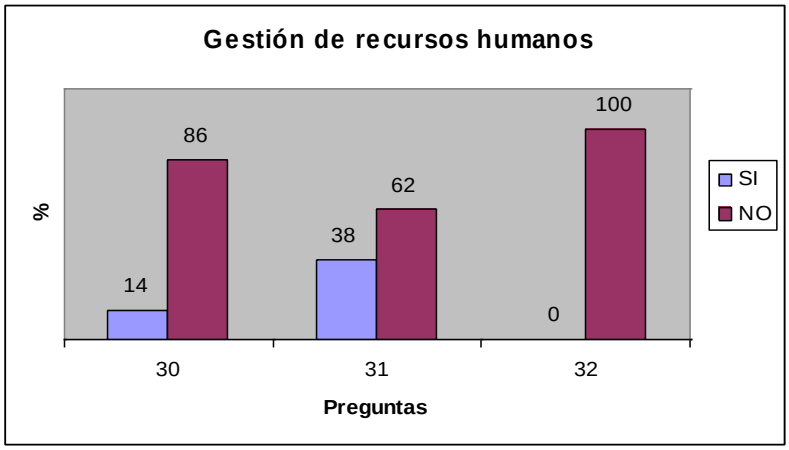


Grafico 20: Gestión de recursos humanos preguntas 30, 31 y 32

El 86% prefiere trabajar en equipo y solo el 14% de forma individual. Solo el 38% considera que trabajar en equipo provoca atraso porque la mayoría es decir 62% no piensa que sea así. Ninguno establece una matriz de responsabilidades en la realización del proyecto.

Pregunta 33: Cuando le asigna un proyecto estable o no responsabilidades

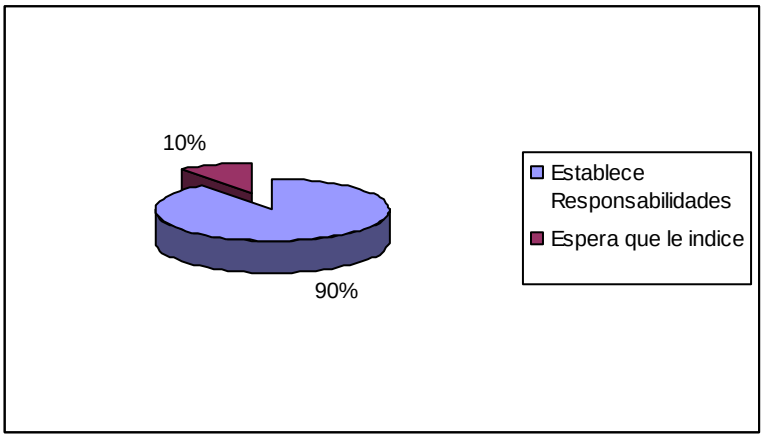


Grafico21: Iniciativa del personal

El 90% establece responsabilidades y no espera a que le indique que hacer por lo existe proactividad e iniciativa en la gran mayoría del los gerentes. En resumen tiene un alto nivel en la gestión del recurso humano.

9.- Análisis de la Gestión de las comunicaciones

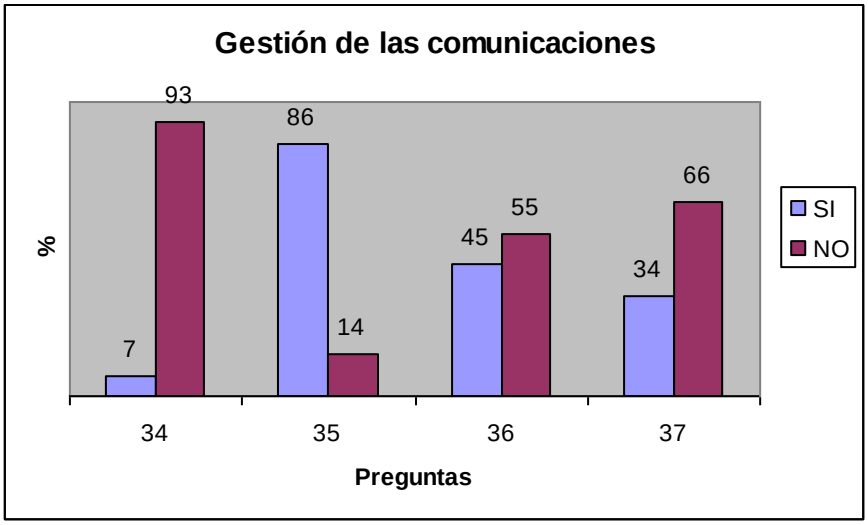


Grafico 22: Gestión de las comunicaciones preguntas 34 ,35, 36 y 37

En la grafica el 93% dice no tener plan de comunicaciones por lo que no tiene una manera formal de comunicarse con los Stakeholders el 86% afirma que tienen una comunicación fluida con sus compañeros. El 55% considera que no se realiza lo que realmente se había solicitado a diferencia del 45% que piensa lo contrario. Para la mayoría es decir 66% si se llegan a un acuerdo fácilmente cuando existen diferencias de opiniones solo el 34% piensa que no.

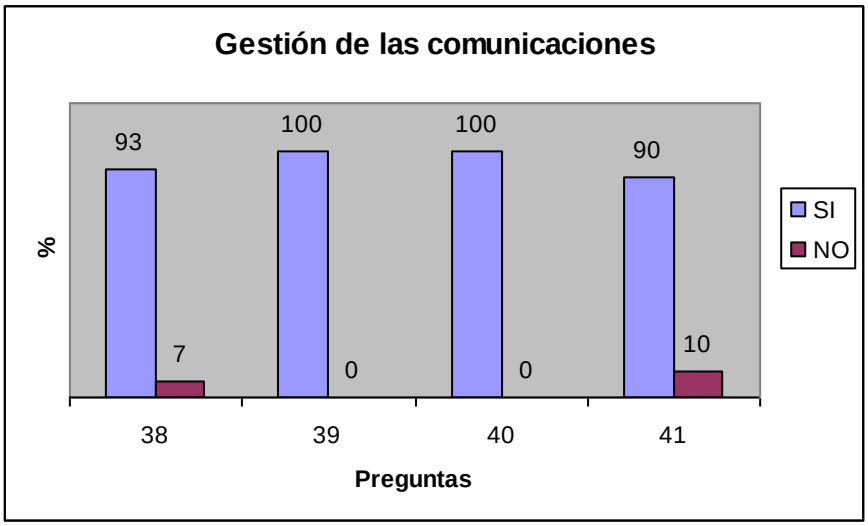


Grafico 23: Gestión de las comunicaciones preguntas 38, 39, 40, 41

El 93% de los encuestados cumple con las metas establecidas y todos afirman que las realización de las mismas depende de sus compañeros y que el éxito de los proyectos depende del trabajo del equipo. El 90% afirma que realizar planes de comunicación facilitaría la realización del proyecto

En resumen el grado de gestión de las comunicaciones esta en un nivel medio.

Capítulo V

La Propuesta

En el presente capitulo versa sobre la propuesta, donde el diseño de la oficina de gestión de proyecto cubre varios aspectos como lo son la misión y visión de la oficina de gestión de proyectos, funciones, organigrama y proceso. la formulación se realizo respetando los formatos que se aplican en la empresa Seguros Caroní para tal fín.

Definición de Misión y Visión

A continuación se define la misión de la oficina de gestión de proyecto, es decir su razón de ser . Así como también la visión a largo plazo de esta unidad.

Seguros Caroní c.a. Inscrita en la Superintendencia de Seguros bajo el Nro. 110. R.I.F.: J-30081400-9	VISION Y MISION	CODIGO: XX- XXX - XX		
		FECHAS		
		VIGENCIA	REVISIÓN	Nº

VISION :

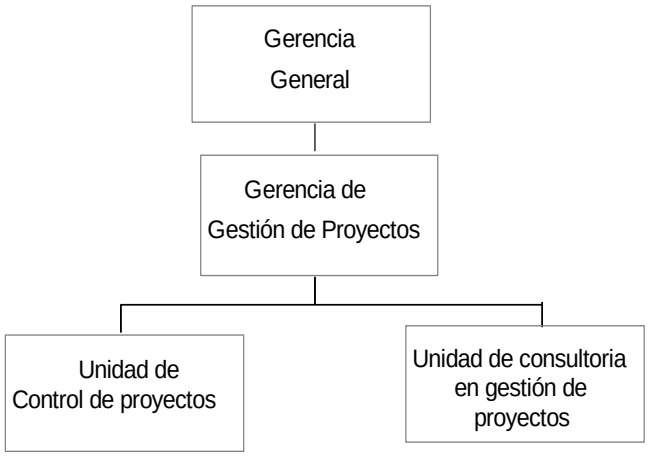
Contribuir en la alineación de los proyectos con la planificación estratégica, y en el logro de una gestión de proyecto exitosa.

MISION:

Apoyar a toda la organización en la gestión eficiente de proyectos a fin de contribuir al desarrollo de la empresa.

Organigrama de oficina de proyecto.

Seguros Caroní c.a. Inscrita en la Superintendencia de Seguros bajo el Nro. 110. R.I.F.: J-30081400-9	FUNCIONES DE LA GERENCIA DE GESTION DE PROYECTO	CODIGO: XX- XXX - XX		
		FECHAS		
		VIGENCIA	REVISIÓN	Nº



Elaborado Por:	Revisado por:	Aprobado Por:
Fecha :	Fecha :	Fecha :

Funciones de la oficina de proyectos

Seguros Caroní c.a. Inscrita en la Superintendencia de Seguros bajo el Nro. 110. R.I.F.: J-30081400-9	FUNCIONES DE LA GERENCIA DE GESTION DE PROYECTO	CODIGO: XX- XXX - XX		
		FECHAS		
		VIGENCIA	REVISIÓN	Nº

1. Ejecución de planes de capacitación y entrenamiento para los Gerentes de Proyecto y sus equipos de trabajo a fin de nivelar competencias para el logro de los objetivos planteados.

2. Desarrollar y divulgar los métodos, procedimientos y procesos de gestión de proyectos a fin de garantizar la implementación y manejo de los mismos por los gerentes o líderes de proyectos.

3. Determinar las mejores prácticas internas y externas que se utilizaran en los proyectos que se inicie en la organización a fin de capitalizar las experiencias fallidas o exitosas e involucrarlas en nuevas propuestas metodologicas para futuros proyectos e incorporar mejores prácticas.

4. Establecer un puente entre la alta administración y los gerentes de proyectos, que permitan orientar en la formulación de proyectos de tal forma de alinearlos con las estrategias del negocio.

5. Llevar registro o memoria técnica de los proyectos para que los modelos y estimaciones puedan ser usadas por gerentes en futuros proyectos a fin de no repetir errores u omisiones y aplicar experiencias o soluciones anteriores.

6. Administrar los recursos asignados y/o compartidos en los proyectos a fin promover un uso mas eficiente de los recursos económicos, financieros y humanos.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Fecha :	Fecha :	Fecha :

Seguros Caroní c.a. Inscrita en la Superintendencia de Seguros bajo el Nro. 110. R.I.F.: J-30081400-9	FUNCIONES DE LA UNIDAD DE CONTROL DE PROYECTOS	CODIGO: XX- XXX - XX		
		FECHAS		
		VIGENCIA	REVISIÓN	Nº

1. Elaborar informes de avance de la ejecución de los proyectos de la organización y definir el status de los mismos, en función al tiempo, costo y calidad que se estiman en la planificación inicial.

2. Llevar registros de programas de proyectos presentados a alta gerencia con miras a que se decida la aprobación, desarrollo e implementación dentro de la organización.

3. Identificar y describir los riesgos que se presentan en las distintas etapas de cada proyecto y que puedan afectar positiva o negativamente el desarrollo del mismo.

4. Controlar los recursos financieros, humanos, materiales asignadas a cada proyecto.

5. Llevar el control estadístico del los proyectos de la organización.

1. Asesorar a los gerentes o líderes de proyectos en la formulación de proyectos enmarcados dentro de la planificación estratégica de la organización.

2. Asesorar a los gerentes o líderes de proyectos en la puesta en marcha del proyecto, mediante la sugerencia de métodos y mejores prácticas.

3. Apoyar a los gerentes o líderes de proyectos en el control diario de los avances del proyecto.

4. Asesorar a los gerentes o líderes de proyectos en el cierre de operaciones administrativas y de contratación del proyecto.

5. Apoyar a los responsables de los proyectos a llevar una gestión integrada del proyecto a fin de poder tener una visión general y completa la ejecución donde puedan lograr una adecuada y oportuna toma decisiones.

visado **Fecha :**	**Aprobado** **Fecha :**

Seguros Caroní c.a. Inscrita en la Superintendencia de Seguros bajo el Nro. 110. R.I.F.: J -30081400 -9	MAPA DE PROCESO	CODIGO: XX- XXX - XX		
		FECHAS		
		VIGENCIA	REVISIÓN	Nº

Misión: Apoyar a toda la organización en la gestión eficiente de los proyectos fin de contribuir al desarrollo de la empresa.

Visión: Contribuir en la alineación de los proyectos con la planificación estratégica y en el logro de una gestión de proyecto exitosa.

Responsable: Gerente de Unidad

ASPECTO LEGAL

- Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI),Reglamento de la LOCTI, leyes venezolanas,

PUNTOS DE CONTROL

-Informes Mensuales de Gestión y Control de Ejecución
- Plan maestro de ejecución

OPORTUNIDADES DE MEJORAS

- Documentar las nomas y procedimientos necesarios para establecer las responsabilidades

Proveedores Externos

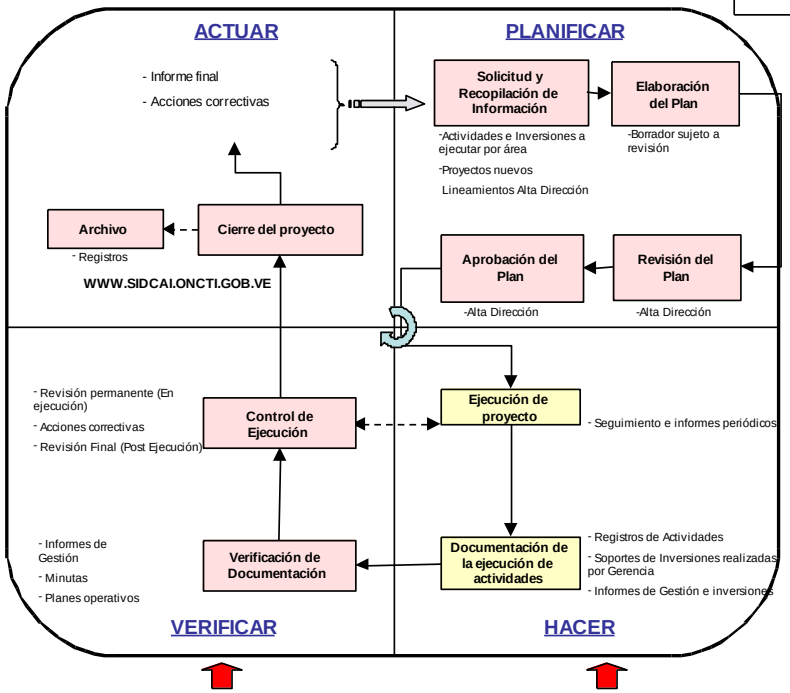
- Ministerio del Poder Popular de Ciencia y Tecnología (MPPCT)
-Sistema para Declaración y Control del Aporte-Inversión en Ciencia, Tecnología e Innovación (SIDCAI)
-Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología en el Estado Bolívar (FUNDACITE Guayana)
-Observatorio Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (ONCTI)
- Asesores y consultores de proyectos

Proveedores Internos

-Gerencia de Administración de Personal
-Gerencia de Gestión de la Calidad
-Gerencias de División
-Gerencia de Contabilidad
-Gerencia de Servicios Generales
-Gerencia Corporativa de Tecnologías de Información
-Gerencia Ejecutiva de Soporte a Usuarios e Infraestructura
-Gerencia Ejecutiva de Sistemas de Información

DOCUMENTACIÓN

- Normas
- Procedimientos
- Prácticas de Trabajo



Productos

- Plan Operativo Anual de proeyecto
-Informe de Gestión Operativa Mensual y Control de Ejecución de proyecto.
- cierre de proeycto lecciones aprendida

Clientes Externos

- Ministerio del Poder Popular de Ciencia y Tecnología (MPPCT)
-Sistema para Declaración y Control del Aporte-Inversión en Ciencia, Tecnología e Innovación (SIDCAI)
-Observatorio Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (ONCTI)

Clientes Internos

- gerencia general de Seguros Caroni, C.A. (Alta Dirección)
- Todas las Gerencias

INDICADORES

Eficacia de Ejecución de Inversiones = Total Inversiones realizadas en el plazo / Total Inversiones planificadas en el plazo. X 100

Eficacia de Ejecución de Actividades por proyecto = Total actividades realizadas en el plazo / Total actividades planificadas en el plazo. X 100

Eficacia de presentación de informes = Informes presentados / Informes por presentar X 100

Calidad de presentación de informes = Informes presentados correctos / Informes por presentar X 100

RECURSOS NECESARIOS

HUMANOS	MATERIALES	FINANCIEROS	TECNOLOGICOS
- Un (1) gerente de la unidad - un (1) especialista de Control de proyecto - Un (1) especialista en gestion de proyecto	- Materiales e insumos de Oficina	Presupuestos: - Presupuesto Operativo - Presupuesto Capacitación - Consultorías	- Laptop e impresora - Conexión a Internet - Microsoft Office, project - Correo electrónico interno - Extensión telefónica interno

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Una vez realizado el analisis de la gestión de proyectos en Seguros Caroní y del grado de conocimiento de los responsables de los proyectos, se concluye que:

1. Es necesario crear en la empresa una oficina de gerencia de proyectos de tipo control-consultiva , que promueva una cultura para gerenciar proyectos a través del apoyo, asesoramiento, estandarización de formatos, manejo de bases de datos, manejo de comunicación entre proyectos, registro de las lecciones aprendidas, entre otros.

2. Seguros Caroní se enfrenta con el reto de cumplir la ley de Ciencia Tecnologia e Innovación y elaborar planes anuales de proyectos ralacionados con ciencia, tecnologia e innovación , razón relevante para obtener con prontitud un cuerpo de conocimientos y destrezas para la formulación de los proyectos.

3. La OGP han cobrado gran importacia en la empresa como una unidad de apoyo a todos los niveles de la organización en la busqueda de incrementar la eficiencia y éxito de los nuevos emprendimiento de la organización.

4. Existe un nivel bajo de conocimiento en la dirección y gestión de proyectos siendo la razon de muchas debilidades encontradas en el desarrollo de los proyectos en Seguros Caroní.

5. No se documenta formalmente el desarrollo de los proyectos como tampoco las lecciones aprendidas.

6. Dentro de las areas del conocimento las que mejores se manejan son los costos y el recurso humano aunque presente algunas fuertes debilidades en estás areas por lo que las encuesta arrojaron un resultado medio.

7. Se detecto la necesidad de capacitación a los gerentes en la gestión de proyectos y en el manejo de la metodologia que defina la OGP para ello.

8. En materia de riesgos en los proyectos no se a honda en ellos apenas se existe una identificación de los riesgos sin llegar a evaluar el impacto y las acciones a seguir en caso de materializarse.

9. El manejo de tiempo en los proyecto se determina en base a la experiencia y no se utiliza ningun software para el control de los cambios surgidos en fechas de ejecución.

10. La gestión de los proeyctos en la empres es bastante debil y casi inexistente visto desde el enfoque de las áreas del conocimiento por lo que se requiere invertir en una OGP para cerrar brechas de conocmientos y desarrollar bases sólidas en cuanto a la metodología a seguir durante el desarrollo de los proyectos.

11. Es necesario en la empresa utilizar conocimientos, tecnicas, herramientas para las distintas fases de un proyecto (planificación, ejecución, control y cierre) para así conseguir exitosos resutados en las metas con relación al alcance, tiempo, costos y calidad.

Recomendaciones

.- Realizar la implementación de la oficina de gestión de proyectos tomando en cuenta el diseño formulado en esta investigación.

.- La oficina gerencia de proyectos ofrecerá apoyo en la administración de los proyectos, servicios de consolidación de reportes, entrenamiento, depósito de documentación técnica de proyectos, tomando en consideración que los servicios se irán implementando a medida que la unidad vaya madurando en aspectos administrativos.

.- La OGP deberá implementar como metodología estándar y adaptada a la razón de ser de la unidad, los procesos descritos por el PMI (Project Managment Institute) para la formulación y gestión de proyectos, así como las mejores prácticas adaptadas a su entorno.

.- Se sugiere que la OGP cuide por la planificación coordinada, la priorización y ejecución de proyectos y asesoramiento a otras unidades, entre otros.

.- La Estructura de la Unidad de Gerencia de Proyectos deberá estar basada en los principios teóricos de organización de una Oficina de Gerencia de Proyectos organizacional, formada por un gerente, y un grupo de especialistas en el área, orientada hacia la consecución de los objetivos colectivos conforme a los recursos disponibles, las estrategias de más probable éxito y su percepción del grado de interacción social de los miembros de la organización.

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

REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS

Alsina, J. (2004) *Porque tantas empresas están adoptando el concepto de PMO – Oficina de gerencia de proyectos* recuperado en Octubre del Project Charter S.A: 2004.

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

Belmonte Jhosmared. (2007) EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL PMI EN LA GERENCIA DE PROYECTO DE CVG VENALUM. Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyecto. Universidad Católica Andrés Bello, Ciudad Guayana.

Bridges, D., Crawford, K. (2002). *How to start up and roll out a project office.* Expert Series 2002.

Estraño Luis. (2005). PROPUESTA PARA LA CONFORMACIÓN DE LA UNIDAD DE GERENCIA DE PROYECTOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE GUAYANA (UNEG). Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyecto. Universidad Católica Andrés Bello, Ciudad Guayana.

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

Kendall, G. (2003). *Building a PMO to last, a theory of constraints approach.* Recuperado en Mayo 2007 de Http:\\WWW.TOCINTERNATIONAL.COM

Kerzner, H. (2001) *Project Managment, a Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling,* (7ma ed.), Canada

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (2005). *Información Institucional*. Recuperado en Abril 2007 de: HTTP://WWW.MCT.GOV.VE /

Levine, H. (2003). *Why Project Management Implementation Programs Fail: Taking Shortcuts vs. Diminishing Chances of Success*. Recuperado en Mayo 2007 de: HTTP://WWW.SCIFORMA.COM/RESOURCES/WHITE_PAPERS/IMPLEMENTATION_PM_FAILURES.HTM/

Sapag, N. y Sapag R. (2004). *Preparación y evaluación de proyecto*, cuarta edición, Mc Graw Hill Interamericana; México.

Seguros Caroní C.A. (2006). *Información institucional*. Recuperado en Mayo de 2007 de: HTTP://WWW.SEGUROSCARONI.COM_

Palacios A., Luis. (2003). *Principios esenciales para realizar proyectos, Un enfoque latino*. Publicaciones Ucab. (3ra ed.). Caracas- Venezuela

Piorun D. (2004). *¿Por qué fracasan los proyectos?* Recuperado de Mayo 2007 de: HTTP://WWW.DEGERENCIA.COM/ARTÍCULOS.PHP?ANTID=201&IMP=S/

PMOSTEP, (2005). *Project Management Office*. Recuperado en mayo 2007 de: Http://WWW.PMOSTEP.COM/0.0.0PMOSTEP.HTM.

Project Management Institute (2004). *Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos. Guía del PMBOK.* (3ra ed.). Pennsylvania. PMI.

Rodríguez I., Sbragia, R., González F. (2002). *Oficina de Gerencia de Proyectos : Teoría y Práctica.* Recuperado en Mayo 2007 de: HTTP://WWW.RESVISTAESPACIOS.COM/A02V23N02/02230251.HTML#PRES7

ANEXO 1

ENCUESTA PARA DETERMINAR DEL GRADO DE CONOCIMIENTO QUE POSEEN LOS GERENTES DE SEGUROS CARONÍ EN LA GESTIÓN DE PROYECTO

ENCUESTA
DETERMINACIÓN DEL GRADO DE CONOCIMIENTO QUE POSEEN LOS GERENTES DE SEGUROS CARONÍ EN LA GESTIÓN DE PROYECTO

Parte I HABILIDADES TÉCNICAS

1.- Cargo: _____

2.- Nivel académico

a) Bachiller_____ b) TSU _____ c) Universitario _____d) Otros _____

3.- Años de experiencia en la elaboración y ejecución de proyectos:

a) De 1 a 5 años _____ b) De 5 a 10 años _____ c) Mas de 10 años _____

4.- Ha realizado cursos relacionados a gerencia de proyectos

a) Si _____ b) No _____

Conocimientos generales sobre proyectos

5.- ¿Conoce metodologías para la elaboración de proyectos?

a) Si _____ b) No _____

¿Cuale (s)?_____

6.- Conoce el organismo Project Management Institute (PMI)

a) Si _____ b) No _____

7.- ¿Al elaborar o ejecutar un proyecto sigue usted alguna metodología propia?

a) Si _____ b) No _____

8.- ¿Conoce cuales son las fases de un proyecto?

a) Si _____ b) No _____

9.- Al mencionar los siguientes procesos que interfieren en el proyecto ¿con cual identifica su trabajo?

a) Proceso de iniciación _____
b) Proceso de Planificación _____
c) Proceso de Cierre _____
d) Proceso de Ejecución _____
e) Proceso de Control _____

10.- ¿Al momento de iniciar un proyecto realiza usted algún plan de desarrollo del proyecto?

a) Si _____ b) No _____

Gestión del Alcance

11.- Dentro del plan de desarrollo que elabora indique cual de estos elementos incluye:

a) Acta del Proyecto _____
b) Alcance (WBS) _____
c) Matriz de responsabilidades _____
d) Plan de gestión de riesgo _____
e) Plan de calidad _____

12.- ¿Define usted el alcance del proyecto?

a) Si _____ b) No_____

13.- ¿Sabe que significa una estructura detallada de trabajo o EDT?

a) Si_____ b) No_____

Gestión del tiempo

14.- ¿Determina el tiempo de ejecución de un proyecto?

a) Si_____ b) No_____

15.- ¿Cuando elabora el cronograma de ejecución del proyecto identifica y documenta las relaciones de dependencia de las actividades?

a) Si_____ b) No_____

16.- La determinación del tiempo de ejecución de cada actividad la realiza en base a:

a) Rendimientos_____ b) Experiencia____ Suposición_____ Otros_____

17.- ¿Lleva el control de cambios en el cronograma del proyecto?

a) Si_____ b) No_____

18.- ¿Qué herramientas utiliza para llevar el control en el cronograma del proyecto?

a) Project_____ b) otros_____ c) ninguno_____

Gestión del Costo

19.- ¿Determina que recursos (personal, equipamiento, materiales) y que cantidades de cada uno son necesarios para realizar las actividades del proyecto?

a) Si_____ b) No_____

20.- ¿Se realiza un cronograma de pago asociado con el cronograma de tiempo de realización del proyecto?

a) Si_____ b) No_____

21.- ¿Existe algún tipo de control de los costos y el tiempo de ejecución del proyecto?

a) Si_____ b) No_____

22.- ¿Utilizan herramientas o métodos para llevar el control de tiempo y costos?

a) Si_____ b) No_____

23.- ¿Conoce el método del Valor ganado?

a) Si_____ b) No_____

Gestión del Riesgo

24.- ¿Al realizar un proyecto toma en cuenta los posibles riesgos que puedan presentarse?

a) Si_____ b) No_____

25.- ¿Se asignan costos a los riesgos asociados al proyecto?

a) Si_____ b) No_____

Gestión de la calidad

26.- ¿Al realizar un proyecto toma en consideración especificaciones de calidad?

a) Si_____ b) No_____

27.- ¿Realiza algún plan de gestión de la calidad?

a) Si_____ b) No_____

28.- ¿Establece algún tipo de control de la calidad, bien sea mediante listas de verificación o auditorias?

a) Si_____ b) No_____

Parte II HABILIDADES HUMANAS

29.- Cuando realiza proyectos trabaja de manera:

a)Individual _____ b) en equipo_____

30.- ¿Prefiere trabajar individualmente?

a) Si_____ b) No _____

31.- ¿Considera que trabajar en equipo provoca un atraso en la entrega de sus trabajos?

a) Si_____ b) No_____

32.- ¿Se establece una matriz de responsabilidades en la realización del proyecto?

a) Si_____ b) No_____

33.- Cuando le asignan un proyecto establece

a) Las responsabilidades de cada participante b) Espera que le indiquen que debe hacer?

Gestión de las comunicaciones

34.- ¿De acuerdo a las responsabilidades asignadas establece un plan de comunicaciones entre los integrantes del proyecto?

a) Si_____ b) No_____

35.- ¿La comunicación con sus compañeros es fluida?

a) Si_____ b) No_____

36.- ¿Cuándo Ud asigna una tarea realizan lo que usted realmente había solicitado?

a) Si_____ b) No_____

37.- ¿ Cuando existe divergencia de opiniones se llega a un acuerdo fácilmente?

a) Si_____ b) No_____

38.- ¿Cumple con las metas establecidas?

a) Si_____ b) No_____

39.- ¿La realización de las metas establecidas depende de sus compañeros?

a) Si_____ b) No_____

40.- ¿Considera que el éxito de un proyecto depende de los integrantes del equipo?

a) Si_____ b) No_____

41.- ¿Considera que el establecimiento de planes de comunicación facilita la realización del proyecto?

a) Si_____ b) No_____