UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DISEÑO DE LA UNIDAD DE GERENCIA DE PROYECTOS INFORMATICOS PARA LA VICEPRESIDENCIA DE INFORMATICA DE SEGUROS CONSTITUCION, C.A.

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,
por:

MONICA GRANDA LINARES

Para optar al título de

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Asesor:
Dr. Teodoro Campos

Caracas, Noviembre de 2008

X 3040

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA ii
AGRADECIMIENTO iii

INDICE DE CONTENIDO iv
INDICE DE GRAFICOS vi
INDICE DE TABLAS vi
INDICE DE FIGURAS vii

RESUMEN viii

INTRODUCCION 1

CAPITULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 4

Planteamiento del problema 4
Objetivos de la investigación 10
Objetivo general de la investigación 10
Objetivos específicos de la investigación 10
Justificación de la Investigación 11

CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL TEORICO 12

La Organización 12
Reseña Institucional 12
Lema 16
Visión y Misión 16
Valores 16
Antecedentes de la Investigación 19
Bases Teóricas 20
Proyecto 20
Objetivos de los proyectos 21
Características de los proyectos 21
Origen de los proyectos en las organizaciones 22
Programas 23
Portafolio 23
Gerencia de Proyectos 23
Project Management Institute (PMI) 24
Procesos de la Gerencia de Proyectos 25
Características de una Oficina de Gerencia de proyectos 26
Tipos de Unidades de Gerencia de Proyectos 27
Funciones de la unidad de gerencia de proyectos 27
Modelos de la Unidad de Gerencia de Proyectos 28
Implementación de la Unidad de Gerencia de Proyecto 30
Roles y responsabilidades de la Unidad de Gerencia de Proyectos 31
Tareas de la Unidad de Gerencia de Proyectos 32

Proyectos Informáticos....34
Objetivos de los proyectos Informáticos....36
Organización del proyecto informático....36
Ciclo de vida de los proyectos informáticos....38
Estimación y métrica de los proyectos informáticos....39
Balanced Scorecard....40
Cultura Organizacional....41
Estructuras Organizacionales....42
Actitud ante el Riesgo....45
Heurísticas que afectan la actitud ante el riesgo en grupos....46
Actitud ante el riesgo a nivel país....48

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO....50

Tipo y Diseño de Investigación....50
Unidad de análisis, población y muestra....51
Unidad de Análisis....51
Población....52
Muestra....52
Variable(s) de la Investigación: Definición conceptual y operacional....54
Definición conceptual de la variable:....54
Definición operacional....55
Recolección, procesamiento y análisis de los datos....56
Recolección de información....56
Análisis y procesamiento de datos....57
Procedimientos de la investigación....57
Consideraciones éticas y legales....58

CAPITULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS....60

CAPITULO V. MODELO DE UNIDAD DE GERENCIA DE PROYECTOS INFORMáTICOS PARA LA VICEPRESIDENCIA DE INFORMATICA DE SEGUROS CONSTITUCION, C.A. 84
Visión propuesta....84
Misión propuesta....84
Organigrama propuesto....86
Procesos....86
Fuente: Elaboración propia....88
Recurso Humano necesario....89
Gerente de proyectos....90
Coordinador de proyectos....90
Analista de proyectos....91
Auditorias....92
Manejo de indicadores de Gestión....92
Documentación....93
Funciones de la Unidad de Gerencia de Proyectos....93
Operativas....93
Educativas....94
Estratégicas....94

De control 94

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 96

Conclusiones 96
Recomendaciones 98

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 101

Anexo I 105
Modelo de Cuestionario 106

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Grado de Instrucción Académica 63
Gráfico 2: Número de Años Trabajando con Proyectos 64
Gráfico 3: Cuales son las Fases de los Proyectos 65
Gráfico 4: ¿Cuál(es) fase(s) conoce? 66
Gráfico 5: ¿Ha escuchado hablar del PMBoK? 67
Gráfico 6: ¿Realiza un plan de gestión del riesgo en los proyectos que labora? 68
Gráfico 7 : ¿En el presupuesto se incluye el costo de un plan de riesgo? 69
Gráfico 8: ¿En el presupuesto se incluye el costo de un plan de alcance? 70
Gráfico 9: ¿Realiza un cronograma donde refleja los tiempos del proyecto? 71
Gráfico 10: ¿Define cuál(es) son la(s) ruta(s) críticas del proyecto? 72
Gráfico 11: ¿Define los tiempos de ejecución de las actividades con el equipo de trabajo? 73
Gráfico 12: ¿Utiliza Microsoft Project para el control del tiempo del proyecto? 74
Gráfico 13: ¿Utiliza Primavera para el control del tiempo del proyecto? 75
Gráfico 14: ¿Utiliza otra herramienta que no sea Microsoft Project o Primavera para el control de tiempo del proyecto? 76
Gráfico 15 : Respuesta a las preguntas de la Gestión del Costo 16, 17 y 18 77
Gráfico 16: Respuesta a las preguntas de la Gestión de las Comunicaciones 19 20 y 21 79
Gráfico 17: Respuesta a las preguntas con relación a la Actitud 22, 23, 24 y 25 81
Gráfico 18: Respuesta a las preguntas con relación a la Actitud 26, 27, 28 y 29 83

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Reportes 32
Tabla 2: Operacionalización de la variable 55
Tabla 3 : Grado de Instrucción Académica 63
Tabla 4: Número de Años Trabajando con Proyectos 64
Tabla 5: Cuales son las Fases de los Proyectos 65
Tabla 6: ¿Cuál(es) fase(s) conoce? 66

Tabla 7: ¿Ha escuchado hablar del PMBoK? 67
Tabla 8: ¿Realiza un plan de gestión del riesgo en los proyectos que labora? 68
Tabla 9 : ¿En el presupuesto se incluye el costo de un plan de riesgo? 69
Tabla 10: ¿En el presupuesto se incluye el costo de un plan de alcance? 70
Tabla 11: ¿Realiza un cronograma donde refleja los tiempos del proyecto? 71
Tabla 12: ¿Define cuál(es) son la ruta(s) críticas del proyecto? 72
Tabla 13 : ¿Define los tiempos de ejecución de las actividades con el equipo de trabajo? 73
Tabla 14: ¿Utiliza Microsoft Project para el control del tiempo del proyecto? 74
Tabla 15: ¿Utiliza Primavera para el control del tiempo del proyecto? 75
Tabla 16: ¿Utiliza otra herramienta que no sea Microsoft Project o Primavera para el control de tiempo del proyecto? 76
Tabla 17: Respuesta a las preguntas de la Gestión del Costo 16, 17 y 18 77
Tabla 18: Respuesta a las preguntas de la Gestión de las Comunicaciones 19 20 y 21 ..78
Tabla 19: Respuesta a las preguntas con relación a la Actitud 22, 23, 24 y 25 80
Tabla 20: Respuesta a las preguntas con relación a la Actitud 26, 27, 28 y 29 82

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de la Republica Bolivariana de Venezuela indicando en que Estados se encuentran las sucursales de Seguros Constitución, C.A. 12
Figura 2 : Organigrama General de la Junta Directiva. 17
Figura 3: Organigrama del personal Ejecutivo 17
Figura 4 : Organigrama de la Vicepresidencia de Seguros Constitución 18
Figura 5: Procesos de Seguimiento y Control 25
Figura 6: Concepto de unidad de Gerencia de proyectos 29
Figura 7: Esquema de Tareas 32
Figura 8: Organigrama propuesto 86
Figura 9: Mapa de Proceso de Trabajo Propuesto 88

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

DISEÑO DE LA UNIDAD DE GERENCIA DE PROYECTOS INFORMATICOS PARA LA VICEPRESIDENCIA DE INFORMATICA DE SEGUROS CONSTITUCIÓN, C.A.

Autor: Mónica Granda Linares
Tutor: Teodoro Campos
2008

RESUMEN

Seguros Constitución, C.A, por ser una de las empresas más jóvenes del mercado asegurador Latinoamericano presenta la necesidad de crear una Unidad de Gerencia de Proyectos. La presente investigación esta basada en proporcionar un diseño de la Unidad de Gerencia de Proyecto para la Vicepresidencia de Informática de dicha empresa de Seguros, mediante la propuesta de conformación de una Unidad de Gerencia de Proyectos, la metodologías utilizadas fueron la encuesta y la observación directa; estas permitieron obtener la información para su tabulación y análisis, logrando alcanzar el objetivo principal propuesto en la investigación, la cual se enmarca además en: a) incidencias dentro de las áreas de conocimiento dentro de la gerencia de proyectos; b) las posibles actividades a realizar para mejorar los proyectos en la Vicepresidencia Corporativa de informática; c) Diseño de la unidad de Gerencia de proyectos incluyendo los procesos, aspectos que van desde crear las funciones, políticas estandarizadas, procedimientos, estructuras, hasta la dirección y responsabilidad directa en si misma para lograr los objetivos del mismo; debido a que se ha determinado que los factores humanos inciden, junto con otros factores de éxito como principios claros, procesos definidos, uso de herramientas amigables, técnicas eficientes, personal entrenado y hábil, en la eficacia de la gestión esto puede crear el riesgo de que el personal de dicha Vicepresidencia no se encuentre capacitado. En este sentido, se espera que la empresa en cuestión adopte de forma positiva el diseño y las recomendaciones que se presenten como consecuencia de la implantación de una visión de gerencia de proyectos en la empresa. Se propone una estructura organizacional que se espera sea acogida para el bienestar de la organización, tal que permita utilizar las valiosas herramientas provistas por las disciplinas asociadas, para así mejorar tanto la gestión, como la productividad a través de un mayor seguimiento y control de las actividades focales de la organización. Con ello, adicionalmente se logra la integración de dichos proyectos con el resto de las actividades de la empresa. Esta investigación esta 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 Seguros Constitución, CA mas específicamente en la Vicepresidencia Corporativa de Informática, donde el producto resultante es el diseño de la unidad de Gerencia de Proyectos de tipo consultiva que sirve de apoyo en el manejo de los proyectos de la empresa.

Palabras clave: *proyectos, gerencia, evaluación de proyectos, formulación de proyectos, riesgo, actitud, procesos, procedimientos, diseño.*

INTRODUCCION

Para mantenerse competitivo en el ambiente de negocios actual, las empresas deben usar sus recursos limitados de una manera eficiente, y mantenerse flexible ante los cambios del entorno. La mejor forma de lograrlo es mediante la gerencia de proyectos eficaz y disciplinada.

Aunque la gerencia de proyectos ha existido por años, su importancia crece cada día. Antes ceñida a las áreas de ingeniería y desarrollo, son muchas las empresas que ya estructuran proyectos en todas las áreas y a todos los niveles.

De hecho, muchos expertos y autores de gerencia visualizan un futuro no muy lejano en el que los pequeños equipos, trabajando en proyectos de corto alcance, sustituyan a las estructuras organizacionales tradicionales, el nivel organizacional, es imprescindible conocer el entorno del proyecto y realizar los esfuerzos necesarios para que los recursos humanos y materiales estén disponibles.

Este ha sido el escenario para el crecimiento vertiginoso del área de Gerencia de Proyectos. Así como la práctica de la misma ha crecido, hay también una demanda significativa para un método sistemático de implantación de las metodologías, técnicas y herramientas de la misma en las Organizaciones. La demanda por una gestión eficaz, la multiplicación del número de proyectos, así como la creciente complejidad de los mismos, son aspectos que justifican la implantación de una Unidad de Gerencia de Proyectos.

La gerencia de proyectos provee un marco que permite cumplir con los objetivos de la organización usando un proceso estructurado y controlado.

Esencialmente, comprende una serie de técnicas, herramientas y metodologías que permiten al gerente y su equipo llevar a cabo un proyecto.

De lo anterior expuesto, nace la inquietud de desarrollar el presente trabajo de grado como fruto de la investigación que permite definir el Diseño de la Unidad de Gerencia de Proyectos Informáticos para la Vicepresidencia Corporativa de Informática de Seguros Constitución, C.A., que apoye aspectos que van desde proporcionar las funciones de respaldo para la Dirección de proyectos bajo la modalidad de forma continua, Software, Políticas estandarizadas y procedimientos.

El trabajo se encuentra dividido en seis (6) capítulos donde el primero de ellos denominado El problema de investigación se plantea una visión general de la razón de la investigación, su justificación, objetivos que se persiguen con ella.

El Segundo Capítulo, denominado Marco Referencial Teórico describe claramente los componentes considerado válidos para el encuadre de la investigación, lo que implica analizar las teorías, conceptos y antecedentes teóricos que enmarcan la investigación y sirven de soporte para cada uno de las acciones desencadenadas durante el análisis y evaluación de los resultados de la misma.

Continuando con el Tercer Capítulo, definido como Marco Metodológico contiene las precisiones sobre el tipo, diseño y procedimientos de la investigación ocurrida, así como también la definición de las técnicas para la recolección de datos y análisis de los resultados de la investigación.

Por su parte, el Cuarto Capitulo contiene un Análisis de los Resultados del proyecto, el cual abarca la tabulación de los resultados de la encuesta, lo que se

traduce en la información previa y de base para el desarrollo de la quinta división o Capitulo.

El Quinto Capítulo, comprende el modelo propuesto de la Unidad de Gerencia de Proyectos Informáticos para la Vicepresidencia de Informática de Seguros Constitución, C.A. Es aquí donde se dictan las acciones a seguir.

Por último, el Sexto Capítulo engloba las conclusiones derivadas de la investigación y algunas recomendaciones para el éxito de la gestión de Proyectos.

CAPITULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Planteamiento del problema

En la primera mitad del siglo XX, los proyectos eran administrados con métodos y técnicas informales, basados en los gráficos Gantt, muy útil para controlar el trabajo y registrar el avance de las tareas. En los años 50, se desarrollaron en Estados Unidos dos modelos matemáticos: PERT (Program Evaluation and Review Technique, técnica para evaluar y revisar programas, desarrollado por la Marina) y CPM (Critical Path Method, método de ruta crítica, desarrollado por DuPont y Remington Rand, para manejar proyectos de mantenimiento de plantas). El PERT/CPM es, hasta la fecha, la base metodológica utilizada por los Gerentes de Proyectos profesionales.

En 1969, se formó el PMI (Project Management Institute, Instituto de Gerencia de Proyectos), bajo la premisa que cualquier proyecto, sin importar su naturaleza, utiliza las mismas bases metodológicas y herramientas. Es esta organización la que dicta los estándares en esa materia.

Gerencia de Proyectos es la disciplina de organizar y administrar los recursos, de forma tal que un proyecto dado sea terminado completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y costo planteados a su inicio. Bridges y Clawford (2001) plantean que dada la naturaleza única de un proyecto, en contraste con los procesos u operaciones de una organización, administrar un proyecto requiere de una filosofía distinta, así como de habilidades y competencias específicas. De allí la necesidad de la disciplina.

La gestión de proyectos implica ejecutar una serie de actividades que consumen recursos como tiempo, dinero, gente, materiales, energía,

comunicación (entre otros) para lograr unos objetivos pre-definidos. Para mantenerse competitivas en el ambiente de negocios actual, las empresas deben usar sus recursos limitados de una manera eficiente, y mantenerse flexible ante los cambios del entorno. La mejor forma de lograrlo es mediante la gerencia de proyectos eficaz y disciplinada.

Aunque la gerencia de proyectos ha existido por años, su importancia crece cada día. Antes estaba ceñida a las áreas de ingeniería y desarrollo, son muchas las empresas que ya estructuran proyectos en todas las áreas y a todos los niveles como por ejemplo están las empresas petroleras (Repsol, PDVSA, Mobil), de seguros (MAPFRE, Liberty Mutual) entre otras.
De hecho, muchos expertos y autores de gerencia como Billy Vaisberg, Jorge Domínguez, Eduardo Herazo Martínez entre otros, visualizan un futuro no muy lejano en el que los pequeños equipos, trabajando en proyectos de corto alcance, sustituyan a las estructuras organizacionales tradicionales.

A su vez provee un marco que permite cumplir con los objetivos de la organización usando un proceso estructurado y controlado. Esencialmente comprende una serie de técnicas, herramientas y metodologías que permiten al gerente y su equipo llevar a cabo un proyecto que:

- Satisfaga las necesidades del cliente.
- Se mantenga dentro de los límites presupuestarios.
- Sea culminado a tiempo.
- Traiga beneficios a la empresa.

El rol del Gerente de Proyectos es de gran responsabilidad, siendo el encargado de dirigir y supervisar el proyecto de principio a fin. Alguna de sus principales tareas son:

- *Definir el proyecto*: debe definir el alcance del proyecto, estableciendo sus límites. En otras palabras, se aclara que forma parte del proyecto, y qué queda por fuera. Esto es fundamental para prevenir un crecimiento indeseado del proyecto, a medida que se progresa. Es importante diferenciar claramente aquellos elementos y resultados que son absolutamente necesarios, de aquellos que son deseables.
- *Planificar el proyecto*: planificar el proyecto implica proponer la solución a desarrollar, en base a los objetivos y resultados necesarios, y establecer cómo la desarrollará, los puntos mas importantes a considerar son: **estrategia** (cómo se relaciona el proyecto con el plan estratégico de la empresa), **recursos** (que necesito y con qué cuento), **finanzas** (cuanto costará y dónde obtener el dinero) y **tiempo** (de cuánto tiempo se dispone).
- *Obtener el respaldo de la alta gerencia*: para el éxito de cualquier proyecto, es fundamental el apoyo irrestricto de uno o mas gerentes de alto calibre. Esto hará mucho mas fluido todo el proceso, incluyendo la obtención de recursos, lograr la colaboración de toda la empresa y la resolución de conflictos entre departamentos.
- *Ensamblar el equipo humano*: identificar y ubicar a aquellas personas mejor calificadas para las distintas tareas involucradas. Con frecuencia, el equipo se forma con personas provenientes de distintas áreas de la organización, por lo que no reportan directamente al gerente del proyecto. En ocasiones,

se hace necesario reforzar el equipo con personas de afuera, en cuyo caso hay que hacer el reclutamiento.

- *Obtener los recursos:* es responsabilidad del gerente de proyectos asegurar los recursos (dinero, equipos, personal de apoyo, espacio físico, etc.) que le permita al equipo funcionar en forma efectiva.
- *Definir las operaciones*: incluye determinar las herramientas a utilizar (ej. software de manejo de proyectos), definir los canales de comunicación, establecer la logística, etc.
- *Controlar el proyecto*: asegurar que las metas se están logrando y que el proyecto sigue el curso planificado. En el transcurso, surgirán cambios e imprevistos.

En Seguros Constitución los temas relacionados con la Gerencia de Proyectos son plenamente nuevos y no se esta cumpliendo lo antes expuesto. En los últimos dos (2) 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 propuesta, siendo abordado solo con la experticia y el conocimiento que tiene el gerente del área Administrativa, Contable, Personas, Automóviles, Patrimoniales, Sistemas, Tecnología, Organización y Procesos entre otros, que pasa a ser el líder del proyecto, que de manera empírica lo ejecuta, prestando mayor atención a su disciplina y no a la totalidad del proyecto, lo que origina:

- Cambios en el alcance o definición del proyecto.
- Falta de comunicación entre los miembros del equipo, y entre ellos y el resto de la empresa.
- Desacuerdos entre las áreas involucradas y el gerente de proyecto.
- Objetivos mal definidos.
- Cambios en el costo del proyecto de acuerdo a lo planificado.
- Constante incumplimiento en las fechas de entrega planificadas, afectando costos, tiempo, recursos.
- Conflictos ínter departamentales y se ve afectada la visión del proyecto y los procesos que están ejecutándose.
- Hay desencanto en los recursos asignados al proyecto por no obtener los resultados esperados.

Aunado a esto se presenta que por exponerse algunos de los factores anteriormente mencionados, la gerencia a la cual esta promoviendo el proyecto, se desmotive y no vea la utilidad entre otras causas por estar desactualizado, esto se debe a que el mercado de Seguros es muy cambiante e innovador y se obliga a estar al paso de las nuevas invenciones, todo esto pone en duda a la Directiva en cuanto a seguir la elaboración de muchos proyectos.

Esto a su vez genera pérdida de clientes y recursos potenciales, disminución en la calidad de los productos, deterioro de la imagen corporativa, incumplimiento en el plan de acción propuesto para el año, por parte de todas las Gerencia, siendo la mas afectada la Vicepresidencia de Informática, ya que actualmente posee una alta cartera de proyectos dirigidos a todas las áreas relacionadas con el negocio, y un porcentaje de ellos enfocados directamente con

proyectos de la Vicepresidencia, que abarca la Gerencia de Sistemas, Gerencia de Tecnología, Gerencia del Centro de Contacto y Jefatura de Organización y Procesos.

Con la gran cantidad de proyectos planificados o en desarrollo que pertenecen a la VPC de Informática, el riesgo de que el personal que labora en dichas Gerencias se sienta incómodo con esta nueva Unidad de Gerencia de Proyecto es muy probable, ya que deben mantener informado a los que estén a su cargo de los proyectos que laboran, así como los que jerárquicamente se encuentran a niveles superiores y los usuarios funcionales y finales del mismo, cosa que dichos gerentes y personal no están acostumbrados.

Todo lo antes expuesto hace necesaria esta investigación en virtud de que todos los problemas de Gerencia de Proyectos pueden ser evitados conformando una Unidad de Gerencia de Proyectos en la Vicepresidencia de Informática de Seguros Constitución, C.A. Es por ello que surge la siguiente interrogante:

¿Qué aspectos deben ser considerados en el diseño de la Unidad de Gerencia de Proyectos Informáticos que se adecuen a las demandas del personal que labora en la Vicepresidencia de Informática de Seguros Constitución, C.A ?

Objetivos de la investigación

Objetivo general de la investigación

Proponer el Diseño de una Unidad de Gerencia de Proyectos Informáticos que se adecue a las demandas del personal que labora en la Vicepresidencia de Informática de Seguros Constitución, C.A.

Objetivos específicos de la investigación

- Diagnosticar cuál es la situación actual de la gestión de proyectos de la Vice presidencia de Informática de Seguros Constitución C.A.
- Determinar el grado de conocimiento en Gerencia de Proyectos del personal adscrito a la Vicepresidencia de informática de Seguros Constitución C.A.
- Diseñar la propuesta de estructura, funciones y el mapa de procesos de funcionamiento de la nueva unidad de Gerencia de procesos perteneciente a la Vicepresidencia de Informática de Seguros Constitución, C.A.
- Describir cuál es la condición ante el riesgo del personal de la VP de informática de crear la unidad de Gerencia de Proyectos.
- Conocer las opiniones del personal que labora en la Gerencia de proyectos de la Vicepresidencia de Informática de Seguros Constitución, C.A, ante la creación de la nueva unidad.
- Identificar posibles necesidades de cambio de actitud ante el riesgo de la creación de una nueva unidad de Gerencia de proyectos en la Vicepresidencia de Informática de Seguros Constitución, C.A

Justificación de la Investigación

Desde el punto de vista organizacional, los resultados del diagnóstico de la actitud ante el riesgo de la creación de una Unidad de Gerencia de proyectos del equipo perteneciente a la Vicepresidencia de Informática de Seguros Constitución, C.A. le permitirá a la empresa:

- Estimular la eficacia que puede tener la nueva unidad en el trabajo de las gerencias que conforman la Vicepresidencia de Seguros Constitución, C.A
- Identificar posibles necesidades de cambio de actitud ante el riesgo de la creación de esta nueva unidad.
- Controlar mejor los proyectos, afectando lo menos posible a todas las áreas de la organización con factores como cambio de alcance, tiempo, costo entre otros.
- Mantener un staff de personal capacitado para el control y gestión de proyectos en esta área tan vital para la empresa.
- Manejar los proyectos con la metodología adecuada para ello.
- Generar confianza ante la directiva.
- Mejorar los canales de comunicación, entre los miembros del equipo y las gerencias involucradas.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación servirá como punto de referencia para futuros trabajos e investigaciones relacionadas con el diseño de la oficina de Gerencia de proyectos.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación permitirá estudiar el diseño de una Oficina de Proyectos, adaptándose a las necesidades particulares. Así mismo permitirá fortalecer las ideas generalizadas de que los esfuerzos colocados en la etapa de planificación de los proyectos, a la larga generan mayores ganancias al tener los objetivos claros, y saber lo que se quiere y como se debe hacer.

CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL TEORICO

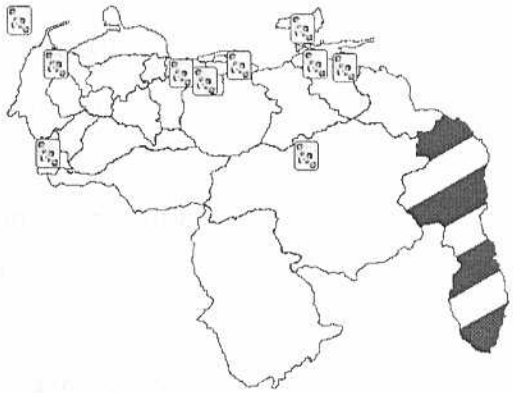
En este capítulo se describe la reseña histórica de la organización, su misión, visión, valores y el organigrama general. Así mismo se presentan características del mercado Venezolano asegurador bajo las perspectivas de las nueve áreas de conocimiento.

La Organización

Reseña Institucional

La organización en donde esta basado el proyecto (Seguros Constitución, C.A) pertenece al sector Asegurador. Antiguamente era Seguros Sofitasa con sede situada en los Andes Venezolanos y más de quince años de fundada. Con su adquisición desde el 18 de julio de 2005, se ha establecido la nueva sede en la Capital Venezolana, exactamente en el municipio Chacao, El Rosal; conformando un equipo de profesionales con amplia trayectoria en el Mercado Asegurador, contando actualmente con 18 sucursales en todo el país.

Figura 1: Mapa de la Republica Bolivariana de Venezuela indicando en que Estados se encuentran las sucursales de Seguros Constitución, C.A.



Fuente: Pagina Web Seguros Constitución 2008

Prestando servicios en el área de **Personas**:

- Muerte accidental.
- Accidentes personales – Individual y Colectivo.
- HCM Individual y Colectivo. Exceso de gastos por hospitalización.
- Vida – Individual y Colectivo.
- Invalidez permanente
- Responsabilidad Civil
- Incapacidad Temporal
- Restitución de mensualidad
- Gastos Funerarios
- Gastos Médicos por Accidente
- Gastos Médicos por Enfermedad
- Gastos Médicos Extraordinarios
- Protección Académica

Área de **Patrimoniales**:

- Incendio y Líneas Aliadas.
- Terremoto.
- Motín.
- Sustracción Ilegítima.
- Combinado Empresarial.
- Combinado Residencial.
- Dinero y Valores.
- Transporte Marítimo y/o Aéreo.
- Transporte Terrestre.
- 3D.
- Embarcaciones, Casco y P&I.

- Riesgos Especiales.
- Ramos Técnicos: Montaje, Todo riesgo de Construcción, Equipo de Contratistas, Rotura de Maquinarias, Equipo Electrónico.
- Riesgos Bancarios.
- Agrícolas

Área de **Automóviles**

- Cobertura amplia
- Perdida total.
- Responsabilidad Civil de Vehículos

  Básica
  Exceso de límite

- Accidentes personales al ocupante del vehículo.
- Asistencia en viajes.
- Defensa penal.
- Eventos catastróficos.
- Indemnización diaria.
- Cobertura de accesorios

Área de **Fianza**:

- Fiel Cumplimiento.
- Licitación.
- Aduanal.
- Anticipo.
- Laboral.
- Buena Calidad.

- Debida Ejecución.
- Judicial.

Seguros Constitución, CA. forma parte de un grupo de empresas pertenecientes a la recientemente formada Corporación OFL *(Corporación Omar Farias Luces)* este grupo esta conformado por:

- Mednet, CA.; Dedicada a la administración de Seguros en servicios de Salud.
- Dentalnet, CA; Empresa que presta servicio a los asegurados en todo lo que se refiere a la parte Dental.
- Asistanet, CA.; Es la Clínica de Atención Medica Primaria, se dedica a prestar el servicio a los asegurados en mas de 20 tipos de especialidades, Laboratorio y RX.
- RPF, CA.; Se encarga de todas las necesidades que se presentar para los familiares de los Asegurados que hayan concertado este servicio de ayuda funeraria.
- Veneasesores Corretaje de Seguros, CA.
- ISB, Corretaje de Seguros, CA.
- Vida y Patrimonio Corretaje de Seguros, CA.
- FP Corretaje de Seguros, CA.
- Agropecuaria Leche y Miel, CA.
- Agropecuaria Por Bonita, CA.
- Inversora Segucons, CA; Se encarga de todos los cobros de prima financiada de Seguros Constitución, CA
- Caravana de la Salud, CA; Realiza recorridos prestando el servicio a sus afiliados y no afiliados, por los diferentes sitios de Venezuela, estos se desplazan en unidades móviles totalmente equipada, con servicios para las diferentes especialidades medicas, odontológicas, RX y Laboratorio.

- NetAsistencia, CA; una de las empresas en pleno desarrollo, presta servicio a los asegurados en cuanto a grúas, y ayuda en el sitio del accidente.
- AeroNet, CA
- Botimarket, CA; Farmacia presta para atender las necesidades del Asegurado que viene de Asistanet, y cualquier otra clínica afiliada al Seguro.
- Famarket, CA; Mayorista de Farmacia.

Lema

"Innovamos para Servir, nos constituiremos como la nueva alternativa en seguros".

Visión y Misión

Visión

Consolidarnos entre las primeras en ventas del Mercado Asegurador Venezolano, apoyados en nuestros valores inspirados en la vocacion de servir con el uso de procesos eficientes, generando oportunidades a nuestra gente y utilidades justas a los accionistas.

Misión

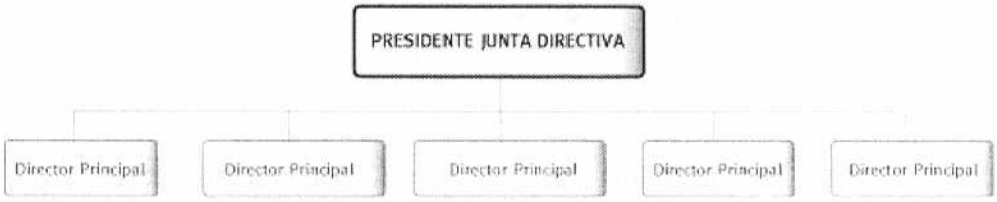
Ser proveedor de productos de seguros en el mercado venezolano y destacarse por calidad de servicio superior.

Valores

- Innovación Tecnológica.

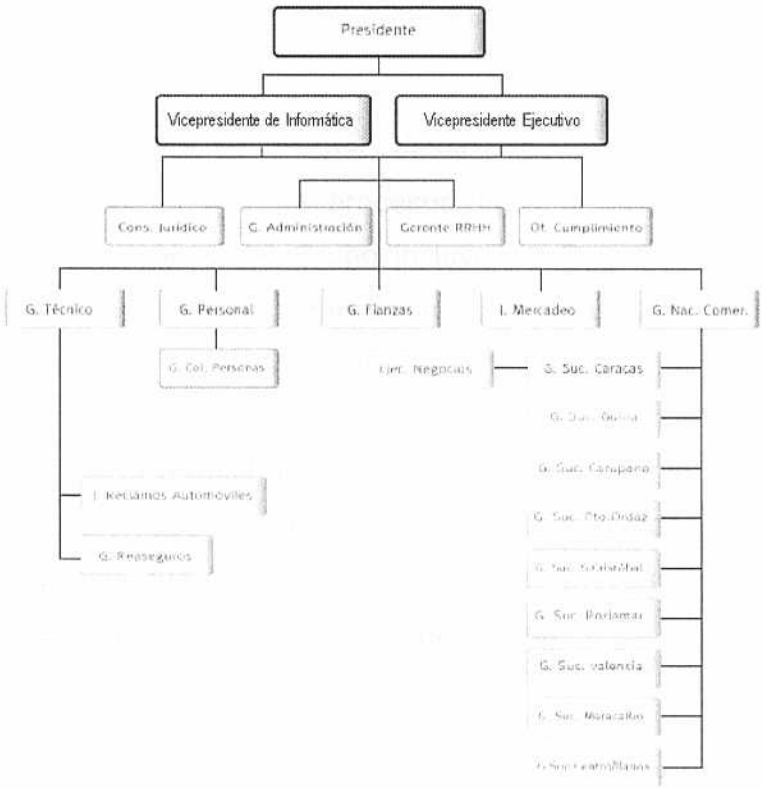
- Solidez Financiera.
- Honestidad y Confianza en el Manejo de Capitales.
- Calidad de Servicio Superior, integridad.
- Trato Cordial, Humano y Respetuoso entre todos quienes conformamos la familia Constitución.

Figura 2 : Organigrama General de la Junta Directiva.



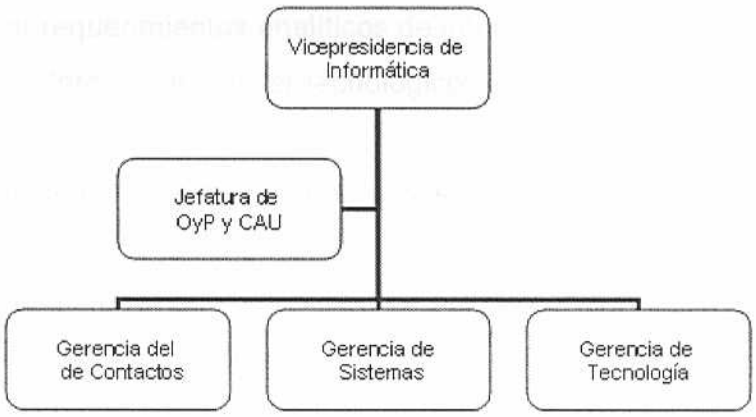
Fuente: Pagina Web de Seguros Constitución, 2008

Figura 3: Organigrama del personal Ejecutivo



Fuente: Pagina Web de Seguros Constitución, 2008

Figura 4 : Organigrama de la Vicepresidencia de Seguros Constitución



La Vicepresidencia Corporativa de Informática[1] esta adscrita a la Presidencia de Seguros Constitución, CA. y su objetivo principal es satisfacer eficaz y oportunamente las necesidades de información para la toma de decisiones estratégicas y tácticas en cuanto a sistemas, proceso, y tecnología que amerite la organización.

La misión de la VPCI es diseñar, desarrollar, implantar y dar soporte a soluciones analíticas que apoyan los procesos de toma de decisiones tácticas y estratégicas de las empresas del Grupo incluyendo Seguros Constitución, CA. Permitiendo convertir los datos en información y usar una estrategia inteligente en la gestión empresarial.

Todo esto conlleva a decir que la visión de la VPCI es la de ser un equipo especializado y reconocido como proveedor de soluciones integrales en inteligencia de negocios que genere valor para las empresas, en todas las áreas de la compañía y en todo los niveles de la organización.

[1] De ahora en adelante será abreviado Vicepresidencia Corporativa de Informática por **VPCI**

Los objetivos específicos son:

- Identificar requerimientos analíticos de información.
- Generar información a nivel tecnológicos y de procesos de forma eficaz y oportuna.
- Asegurar una visualización sencilla y segura para todos los usuarios de la organización.
- Adaptarse al negocio.
- Consolidar la información.

Antecedentes de la Investigación

Durante el proceso de búsqueda de literatura asociada al tema de investigación, no se encontró bibliografía sobre el tema de los riesgos que sienten los integrantes de un grupo de trabajo al diseño de la unidad de proyectos. Sin embargo, para el diseño de la unidad de proyectos, los antecedentes de esta investigación lo constituyen fundamentalmente dos (2) trabajos de investigación en los cuales se encuentran enmarcados los temas de la creación de una oficina de proyectos y el diagnóstico del riesgo. A continuación se presenta una descripción resumida de tales reportes de investigación:

Emmanuel López (2007), en su Trabajo de Especial de Grado conducente al titulo de Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica "Andres Bello", el cual se titula *Diagnóstico de la actitud ante el riesgo en el equipo de proyectos de la Gerencia Técnica de Inteligencia de Negocios, en una Empresa de Telecomunicaciones*, tuvo como objetivo principal definir si los factores humanos inciden junto con otros factores críticos de éxito tales como principios claros, herramientas amigables, procesos definidos, técnicas eficientes, en la gestión de riesgo de los miembros de un equipo de proyectos. En este caso la

población fue de 24 individuos y se utilizó como instrumento la encuesta basada en cuestionarios, la observación directa y el juicio de expertos.

Por otra parte, Luis Estraño (2005) realizó un Trabajo Especial de Grado para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos de la UCAB titulado *Propuesta para la conformación de la unidad de Gerencia de Proyectos en la Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG).* El objetivo de la investigación se basó 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. En este caso la población fue de 5 individuos y se utilizó la técnica de la entrevista como análisis de datos.

Bases Teóricas

Proyecto

Consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas; la razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto y un lapso de tiempo previamente definidos.

Todo trabajo desarrollado en una organización forma parte de las operaciones o de los proyectos que esta lleva adelante. Los proyectos son esfuerzos temporales (tienen un inicio y un fin definido) desarrollados "para crear un producto, servicio o resultado único" (PMBoK, 2004)

Objetivos de los proyectos

Estos definen la meta o resultado deseado del proyecto en función de las variables costo (se refiere al presupuesto o inversión monetaria con la que se desea completar el proyecto), tiempo (corresponde al cronograma de actividades que ameritan ser realizadas en una fecha) y calidad (especificaciones y requerimiento que debe cumplir el producto del proyecto y su gestión), proporcionándole así dirección y sentido a los esfuerzos que este implica.

Características de los proyectos

Palacios (2005) establece que "El resultado de un proyecto suele ser irrepetible, ya que implica hacer algo que no estaba hecho anteriormente" (p.17). esto significa que aunque existan experiencias previas similares, un proyecto siempre presenta al menos un rasgo que lo diferencia del resto, por ejemplo: el tipo de organización donde se ejecuta , la tecnología utilizada para lograr el producto o servicio, entre otros.

Estos son grupos de actividades que tienen definido un responsable, un entregable y una fecha tentativa de entrega. Un entregable a su vez, es toda salida medible, tangible y verificable que debe ser ejecutada para completar el proyecto o parte de el (PMI, 2004).

La elaboración gradual revela el carácter evolutivo de los proyectos: estos se gestan a partir de una idea, se desarrollan a través de su formulación, evaluación, aprobación y planificación, crecen mediante su ejecución y control y finalmente nacen con el inicio del funcionamiento de sus productos y servicios en un mercado (Palacios, 2004).

Origen de los proyectos en las organizaciones

Radica en las iniciativas de las organizaciones, cuyo fin es el implantar nuevos programas, productos o servicios. Dentro de las organizaciones empresariales estas iniciativas derivan de su planificación estratégica y constituyen un mecanismo de mejora, de adaptación al cambio y de perpetuación en el mercado. En este mismo ámbito, los proyectos se desarrollan para:

a) Satisfacer necesidades operacionales, lo que incluye mejor operativa, modernización tecnológica y adecuación para el acatamiento de nuevos requisitos legales.
b) Aprovechar oportunidades de negocio.

Según Frances (2001), "la planificación es un proceso en el cual se definen los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes" (p.29).

La planificación estratégica amerita un estudio de los factores tanto internos como externos a la empresa que pueden favorecer o perjudicar el logro de sus objetivos. Los factores externos consideran las acciones que otros actores puedan acometer y se dividen en oportunidades o amenazas. En tanto que los internos se establecen tomando en cuenta los externos y son clasificados en debilidades y fortalezas. La clasificación dentro de ambos factores depende del tipo de efecto que estos tengan en los intereses de la organización.

Programas

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 obtendría si se gestionaran en forma individual" (p.378).

Portafolio

Según Estraño L (2005). "Es un conjunto de proyectos o programas y otros trabajos que se han agrupados para facilitar la gestión eficiente de ese trabajo a fin de cumplir con los objetivos estratégicos de negocio y esos no necesariamente están relacionados o independientes". (p.34)

Gerencia de Proyectos

En la búsqueda de la ejecución eficiente y el éxito de sus proyectos, las organizaciones deciden aplicar profesionalmente las mejores prácticas en el área de la gerencia 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 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.

Mientras que la gerencia puede ser definida como la ejecución de actividades de toma de decisiones, organización, planificación y control orientadas al uso de los recursos de una empresa a fin de alcanzar eficaz y eficientemente sus metas; la gerencia de proyecto se trata de la aplicación sistemática de conocimientos, destrezas, aptitudes, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto, con el propósito de satisfacer o exceder los requerimientos, necesidades y expectativas de los *Stakeholders* (La traducción de la palabra Stakeholders encontrada en el diccionario Oxford es la siguiente: persona, compañía, etcétera, que tiene acciones o intereses en algún negocio o una industria (Oxford, 1995). En el contexto de Gerencia de Proyectos esta palabra hace referencia a todos aquellos actores, tanto individuales como colectivos, que tienen algún interés en el proyecto y cuyas acciones pueden afectar negativa o positivamente el éxito del mismo)

Project Management Institute (PMI)

Es una asociación de profesionales que practican la gerencia de proyectos. Es ampliamente reconocida como la pionera en el campo de la Gerencia de Proyecto, está representado en más de 125 países, este instituto tiene como principales objetivos:

- Producir estándares de gerencia de proyectos
- Proveer educación sobre gerencia de proyectos
- Ofrecer oportunidades de certificación
- Facilitar intercambio de experiencias profesionales

Por tanto, se ha abocado a agrupar las mejores practicas obtenidas en el área en una guía llamada Project Management Body of Knowledge (PMBoK), y a desarrollar programas de entretenimiento y certificación de profesionales en la

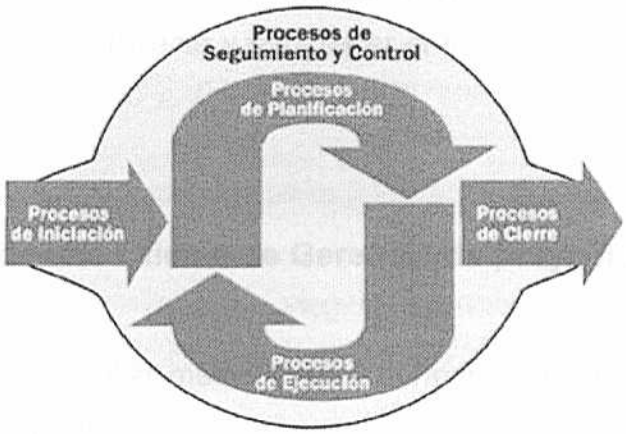
gerencia de Proyectos (PMP por sus siglas en Ingles, Project Management Profesional). El PMI fue fundado en 1969, tiene más de 250.000 asociados y más de 200.000 certificados de PMP; el PMI en Venezuela se estableció en 1994.

Procesos de la Gerencia de Proyectos

En el área de Gestión de Proyectos, es importante utilizar una metodología que sirva de guía para la organización, documentación y desarrollo de los proyectos. Esta metodología abarca el ciclo de vida del mismo, los cinco procesos que intervienen en la gerencia de proyectos y las nueve áreas de conocimiento que establece el PMI (Project Management Institute) en el PMBOOK (Guía de los Fundamentos de Gerencia de Proyectos).

La gráfica a continuación muestra los 5 procesos que conforman la Gerencia de Proyectos.

Figura 5: Procesos de Seguimiento y Control



Fuente: http://www.tecnologiahechapalabra.com/datos/soluciones/implementacion/articulo.asp?i=954

Proceso de Iniciación: contempla la conformación del equipo de trabajo, análisis del alcance del proyecto, reunión para formalización de arranque (kickoff), entre

otros. Este proceso es muy importante porque establece las bases para la ejecución de todo el proyecto.

Proceso de Planificación: En esta etapa es importante madurar el alcance. Para ello se deben llevar a cabo sesiones detalladas de levantamiento de información que permitan conocer lo que quiere el cliente y nivelar sus expectativas, visualizar el objetivo, para quién va dirigido, el entorno, plataforma en la que será implantada, etc.

Proceso de Ejecución: consiste en la realización y cumplimiento de las actividades detalladas en el plan de gestión del proyecto.

Proceso de Seguimiento y Control: determinan y examinan el avance del proyecto, identificando las desviaciones respecto al plan de gestión del proyecto a fin de tomar las acciones correctivas necesarias para cumplir con los objetivos del proyecto.

Proceso de Cierre: se realiza para formalizar la aprobación de algún entregable (producto o servicio) del proyecto y establecer el fin del proyecto o de alguna de sus fases.

Características de una Oficina de Gerencia de proyectos según Rojas L (2007).

a) Identificar y desarrollar metodologías, normas y mejores prácticas para la gestión de proyectos.
b) Compartir y coordinar los recursos entre los proyectos administrados.
c) Supervisa todos los programas, cronogramas y presupuestos asignados a los proyectos.
d) Coordina la gestión de comunicaciones en el proyecto.
e) Sirve de centro de guía y asesoramiento para la gestión de los proyectos

f) Gestiona el manejo de los riesgos en los proyectos.
g) Sirve de centro de información y administración de documentación compartida de proyectos (políticas, procedimientos y plantillas de proyectos)
h) Según el PMI "la coordinación de estándares generales de calidad del proyecto entre el director del proyecto y cualquier organización de evaluación de calidad del personal o de estándares interna o externa". (p.18).

Tipos de Unidades de Gerencia de Proyectos

Existen varios tipos de acuerdo a su responsabilidad:

- Control de proyectos: Alsina (2004) "las utilizadas como medio de estandarización. Creando procedimientos, procesos y herramientas para su común uso en todos los proyectos" (p.2). Es también una forma de informar a la Alta gerencia de cómo va la ejecución de los proyectos.

- Autoritativas: Alsina (2004) "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).

- Consultivas: Alsina (2004) "casi siempre pertenece a empresas consultoras expertas en Gerencia de Proyectos para apoyar las acciones de los mismos, convirtiéndose en un suministro adicional de recursos enviados a los consultores como personal temporal de un proyecto determinado" (P.3)

Funciones de la unidad de gerencia de proyectos según Alsina (2004)

- "Supervisar la dirección de los proyectos.

- Coordinar y dirigir proyectos relacionados.
- Ponderar la planificación, coordinación, priorización y ejecución de proyectos vinculados.
- Tomar mucha de las decisiones importantes en la iniciación de los proyectos.
- Participar en la selección del personal de las diferentes áreas que van a participar en los proyectos.
- Realizar recomendaciones a otros departamentos sobre los proyectos que deseen llevar a cabo, así como priorizarlos o eliminarlos. "(P.26)

Y ser depositario de la memoria técnica de los proyectos para que los modelos y estimaciones puedan ser utilizados por los Directores de Proyecto. Además de estas funciones básicas, hay una tendencia a que la Unidad de Gerencia de Proyecto sea quien establezca un puente entre la alta administración y los Directores de Proyecto, con el objetivo de alinearlos con las estrategias del negocio.

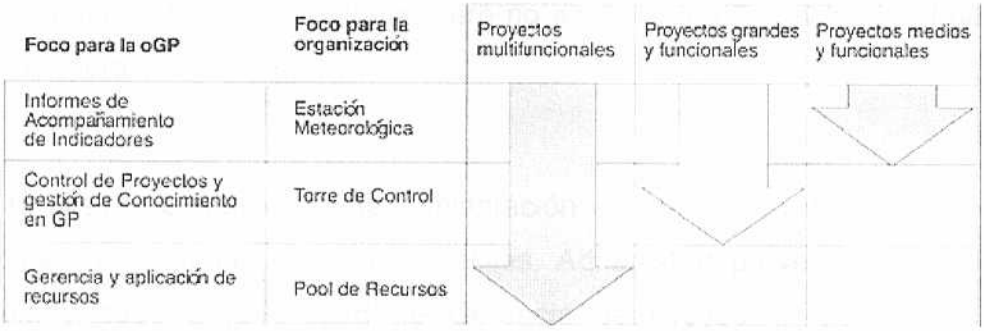
Modelos de la Unidad de Gerencia de Proyectos

La literatura apunta una diversidad de modelos y funciones que la unidad de Gerencia de proyectos puede asumir, 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 unidades de Gerencia de proyectos que tienen la función única de informar del desempeño de los proyectos hasta aquellos que participan de la definición de las estrategias empresariales y son responsables por el cuerpo de profesionales del área.

La unidad de Gerencia de proyectos puede tener inherencia en los procesos internos (planificación, gestión de recursos humanos, ejecución, control de cambios, etc), pero también puede responsabilizarse por interfases externas (satisfacción del cliente, comunicación con los stakeholders o interesados del proyecto, etc.).

Casey & Perck (2001) parten de la premisa de que no existe un único tipo de unidad de Gerencia de proyectos que atienda a todas las necesidades y que se debe evitar un modelo patrón que pueda acabar operando como cualquier otro departamento funcional. Para escoger el modelo adecuado se debe tener en cuenta el nivel de madurez de la Dirección y Gestión de proyectos en la organización que se analiza. El autor describe tres tipos de unidad de Gerencia de proyectos, que pueden ser apreciados en la siguiente figura, y los problemas que cada una de ellas puede solucionar.

Figura 6: Concepto de unidad de Gerencia de proyectos



Fuente:http://www.aeipro.com/2004_1/pdf/aalonso@es.aissc.com_98c967152ff364e8fbe83adc96edb1e9.pdf

Implementación de la Unidad de Gerencia de Proyecto

En lo que respecta a la implantación de la Unidad de Gerencia de Proyectos, hay una convergencia entre los autores estudiados, tales como Bridges & Crawford (2001), de que ello debe ser progresivo. La Unidad de Gerencia de Proyectos debe comenzar a operar de forma muy sencilla y centrada, principalmente para mostrar resultados de una forma rápida. Paulatinamente, sus atribuciones pueden ir sofisticándose, conforme van ganando la confianza del equipo. La cuestión del patrocinio de la alta administración también tiene un papel fundamental en la implantación.

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

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

Para la implementación de la Unidad de Gerencia de Proyectos Rodriguez, Sbragia y Gonzalez (2002) proponen una metodología basada en cuatro fases, las cuales son: "Fase I – Establecer la fundación, Fase II – Comenzar con iniciativas a corto plazo, Fase III – Registrar soluciones a largo plazo, Fase IV – Revisar resultados" (p.1).

Roles y responsabilidades de la Unidad de Gerencia de Proyectos

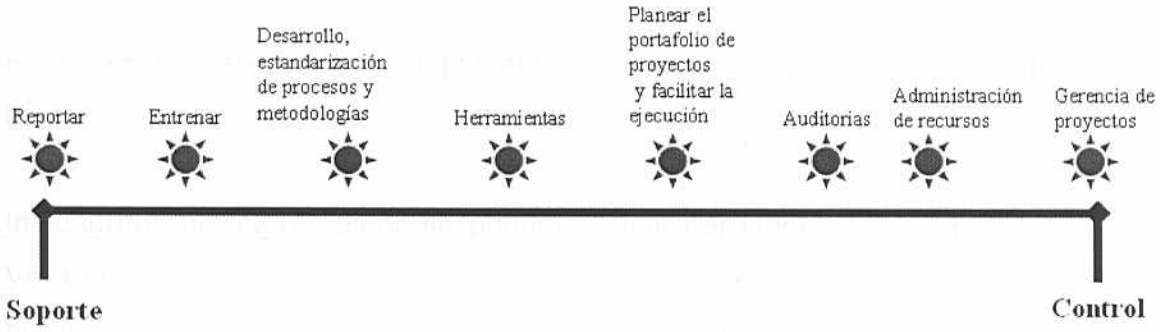
Kerzner (2001) indica que "la gerencia de proyectos no es la operación de una sola persona; ésta requiere de un grupo de individuos dedicados a alcanzar las metas específicas. La gerencia de proyectos incluye: Un gerente de proyectos, un asistente del gerente de proyecto, una oficina de proyectos y un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

Una unidad de gerencia de proyecto puede incluir de 10 a 13 miembros, mientras que el equipo total del proyecto puede exceder las 100 personas. Hay que tomar en consideración que mientras más personas intervienen en el desarrollo de un proyecto el trabajo aumenta y se incrementa el ruido en los canales de comunicación, de manera tal que la generación de reportes puede comenzar a ser un proceso muy lento y también se crean problemas difíciles con respecto a la atencion del cliente, en ciertos momentos.

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

Tareas de la Unidad de Gerencia de Proyectos

Figura 7: Esquema de Tareas



Fuente: http://www.acis.org.co/memorias/JornadasGerencia/IIJNGP/CYAUODPPMO.ppt#584,10,La naturaleza y magnitud del rol de una PMO varia de organización a organización

Reportes: aquí es donde se resume el estatus que tienen los proyectos que están siendo ejecutados en la organización. (Ver tabla abajo expuesta número 1) Los mismos pueden ser extendidos para mantener los históricos de los proyectos pasados permitiendo identificar cuántos proyectos exitosos o no fueron ejecutados en un período de tiempo determinado. Deben contener la información precisa e idónea que requiere la audiencia que los leerá.

Tabla 1: Reportes

•Semanal •Reporte de status •Reporte de valor ganado •Gráficos de tendencias del proyecto •Análisis de riesgos •Asignación de reportes •Análisis de ruta crítica	•Quincenal •Reunion de dirección de proyectos •Mensual •Reporte mensual al comité de operaciones •Trimestral •Reporte de PMO al comité de gerencia

Fuente: http://www.acis.org.co/memorias/JornadasGerencia/IIJNGP/CYAUODPPMO.ppt#584,10,La naturaleza y magnitud del rol de una PMO varia de organización a organización

Nombre del proyecto: permite recordar al lector de qué proyecto están hablando en ese momento.

Prioridad: en este campo los proyectos se pueden clasificar en altos, medios y bajos.

Indicadores de status: estos se pueden definir por colores, los más usuales son Verde (si las cosas están bien), Amarillo (si el proyecto está en riesgo pero no en problemas todavía), rojo (si el proyecto está en problemas y no se conoce su impacto en el tiempo).

Entrenamientos: se debe entrenar al personal, en todos 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 imparta conocimientos en otras areas especifica de la gerencia de proyectos. Este debe estar incluido como parte de una estrategia de inversión, como una alternativa de buscar el desarrollo de competencias en el área de proyectos.

Auditoria de proyectos: la unidad de gerencia de proyectos ejecuta la tarea de cambiar la cultura organizacional referente a la manera como se gerencian los proyectos, las auditorias 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.

Si se trata de un cambio de cultura, se debe asegurar que los nuevos procesos son tomados en consideración, y el equipo de proyecto esté utilizando los procesos correctamente y aquí donde la auditoria de proyectos está

configurada para dar respuesta a una serie de interrogantes que permiten visualizar si los procesos y procedimientos se están ejecutando según lo previsto.

Depósito de Documentos de proyectos: para facilitar el proceso y el uso de documentación rehusada, la unidad de gerencia de proyectos necesitan establecer y gerenciar un depósito de documentos. Este podría estar configurado en una estructura de directorio computacional donde cualquiera desde cualquier parte de la organización la puede acceder.

Existe una aproximación inicial de las actividades que debería realizar una Unidad de Gerencia de Proyectos para comenzar con su depósito estas son:

- Configurar el depósito para manejar documentación de gerencia de proyectos.
- Incluir en el almacenamiento plantillas, técnicas, ejemplos, metodologías, entre otros.
- Asignar a una persona encargada del depósito de documentos que ejecute actividades de actualización y remoción.

Proyectos Informáticos

La Informática es la tecnología que estudia el tratamiento de la información.

Hasta no hace mucho tiempo el concepto de proyecto y los documentos, planificación y gestión eran consideradas únicamente en las grandes obras de ingeniería.

La informática, aun los grandes sistemas, era considerada mas como una labor artesana, muy próxima al programador, que como una técnica con necesidad de una planificación efectiva.

Este notable aumento de la complejidad de la informática ha sido la que ha hecho necesario su consideración como proyecto, asociándose las técnicas y procedimientos de diseño, planificación y gestión del proyecto tradicional.

La definición de proyecto informática no varia de la definición de proyecto dada anteriormente, tan solo varia el campo de aplicación de las técnicas asociadas al proyecto.

Una de las fases más complejas del proyecto es la de definir los objetivos. La persona que encarga el proyecto rara vez conoce claramente los objetivos, tan solo tiene una idea general, quiere informatizar algo o gestionar algo. Este es uno de los problemas con que se encuentra el informático en las primeras fases del proyecto. El no definir los objetivos correctamente es la causa de muchos de los problemas que se presentan durante el cielo de desarrollo del proyecto:

- El cliente puede no quedar satisfecho con el producto final, ya que es posible que no haya definido correctamente lo que quiere.

- El cliente puede introducir objetivos o restricciones durante la ejecución del proyecto que afecten de manera sustancial al mismo.

- La no concreción o ambigüedad de los objetivos puede provocar que nadie se responsabilice de los fallos, ya que gran parte del proyecto habrá sido dejado al criterio del programador, en vez de ser este únicamente el técnico que permita obtener los objetivos impuestos por el cliente.

Los objetivos debe fijarlos pues quien encarga el proyecto, y se ha de conseguir que estos sean claros, definidos, concretos y no ambiguos.

Objetivos de los proyectos Informáticos

Según Castro G(2008) Existen tres tipos de familias de objetivos informáticos:

1. De servicio: Este tipo de objetivos son definidos por el cliente, normalmente para alcanzar a largo plazo (3 meses a dos años) y afectan a la organización operativa y gestión del área usuaria. Pueden ser cualitativos (fiabilidad, calidad, etc.) y cuantitativos (beneficios de gestión, beneficios de funcionamiento, etc.)
2. De producción: Son definidos por la informática, se han de cumplir a corto plazo y afectan al desarrollo y explotación del proyecto. Normalmente son cuantitativos (coste, plazo, calidad, rendimiento, etc.). En cuanto a los objetivos coste, plazo y calidad, lo más importante es señalar que no se pueden alanzar los tres simultáneamente. Si dos están especificados, es necesario que el tercero pueda variar.
3. Estratégicos: Son definidos por el Gerente de Proyecto, su alcance es a largo plazo (de 3 a 5 años) y afectan a todas las áreas de la empresa. Normalmente son cualitativos (cobertura, integración, imagen, migración, etc.).

Organización del proyecto informático

En los proyectos siempre tiene como objetivo un beneficio, pero no necesariamente económico, si bien los demás beneficios (de servicio, de imagen, etc.) suelen tener a largo plazo repercusiones económicas. El proyecto informático debe ser entendido como una decisión estratégica de la empresa, bien como consecuencia de una necesidad de informatizar una tarea o bien para mejorarla, por propia evolución o por cambios estratégicos.

Al abordar un proyecto se deben considerar los recursos necesarios, algunos de ellos son:

1. Físicos
    - Sistema central
    - Periféricos
    - Comunicaciones
2. Lógicos
    - Estructuras de almacenamiento
    - Monitores de comunicaciones
    - Lenguajes
    - Utilidades
    - Métodos de desarrollo
    - Control de seguridad y desarrollo
3. Humanos
    - Selección
    - Formación
    - Incentivación

En función de la disponibilidad de los distintos recursos se evalúa la viabilidad del proyecto, es decir, la garantía de acabarlo con éxito, así como el beneficio que reporta a la empresa (Viable + Rentable = Proyecto iniciable).

Sin embargo la evaluación de la viabilidad es compleja en un proyecto informático, ya que a menudo no es posible estimar de forma correcta el coste (tiempo, trabajo, recursos, etc.) que va a conllevar una parte del proyecto. Existen unas metodologías para sistematizar todos estos cálculos que se verán en temas siguientes, pero siempre existe un grado de incertidumbre dentro de estas estimaciones.

Sobre la rentabilidad inciden directamente el tiempo de desarrollo y el tiempo de explotación, incluso si el proyecto va dirigido a un cambio en la infraestructura de la empresa, como un nuevo programa gestor de contabilidad o a mejora de las comunicaciones, conlleva un coste para la empresa, aunque al departamento solicitante le salga gratis.

Por ello es practica recomendable dentro de grandes empresas facturar los trabajos a cada departamento, dentro de la empresa, para que estén a cargo de su propio presupuesto, con objeto de que se evalúen las necesidades con criterio más restrictivo y racional y solo se soliciten trabajos plenamente justificados.

Ciclo de vida de los proyectos informáticos

Según Torres D, (2008) El ciclo de vida de un proyecto es el periodo de tiempo transcurrido desde el inicio del análisis hasta el final de la etapa de transición de un proyecto.

El modelo cíclico se caracteriza por su manejo de riesgos tempranamente dentro del ciclo de vida del proyecto. Debido a lo sofisticado en los sistemas actuales es virtualmente imposible definir el problema en su totalidad, diseñar la solución completa, desarrollar el software y después probar el producto final en secuencia, en cambio el proceso cíclico refina el entendimiento del problema, una solución efectiva y un plan efectivo a través de varios ciclos del proceso. Los riesgos mayores y los cuellos de botella deben de ser atacados en las etapas iniciales del proceso.

Los procesos de desarrollo del software moderno se han ido alejando del método convencional de cascada, en donde cada etapa del proceso de desarrollo

depende de la terminación de la etapa anterior. Aunque existen variaciones, los modelos nuevos generalmente requieren que una versión inicial del sistema sea rápidamente construida temprano dentro del proceso de desarrollo, haciendo hincapié en atacar las áreas de alto riesgo, estabilizar la arquitectura básica y refinar los requerimientos (con extensiva retroalimentación del usuario final cuando esta sea posible). El desarrollo después continúa como una serie de ciclos reforzando la estructura del sistema hasta que los niveles deseados de funcionalidad, desempeño y calidad sean alcanzados. Los riesgos son reducidos tempranamente en el ciclo de vida a través de una integración y refinamiento de requerimientos continuo. Los imprevistos a largo plazo que han afectado en gran forma al método convencional son virtualmente eliminados.

Estimación y métrica de los proyectos informáticos

Según Hurado L (2008) En el principio el costo del Software constituía un pequeño porcentaje del costo total de los sistemas basados en Computadoras. Hoy en día el Software es el elemento más caro de la mayoría de los sistemas informáticos.

Es una pequeña planeación sobre que es lo que va a ser el proyecto. Una de las actividades cruciales del proceso de gestión del proyecto del software es la planificación. Cuando se planifica un proyecto de software se tiene que obtener estimaciones de esfuerzo humano requerido, de la duración cronológica del esfuerzo humano requerido, de la duración cronológica del proyecto y del costo. Pero en muchos de los casos las estimaciones se hacen valiéndose de la experiencia pasada como única guía. Si un proyecto es bastante similar en tamaño y funciona un proyecto es bastante similar en tamaño y funciona un proyecto pasado es probable que el nuevo proyecto requiera aproximadamente la

misma cantidad de esfuerzo, que dure aproximadamente lo mismo que el trabajo anterior. Pero que pasa si el proyecto es totalmente distinto entonces puede que las experiencias obtenidas no sean suficientes.

Se han desarrollado varias técnicas de estimación para el desarrollo de software, aunque cada una tiene sus puntos fuertes y sus puntos débiles, todas tienen en común los siguientes atributos.

- Se han de establecer de antemano el ámbito del proyecto.
- Como bases para la realización de estimaciones se usan métricas del software de proyectos pasados.
- El proyecto se desglosa en partes más pequeñas que se estiman individualmente.

Balanced Scorecard

Según Arrieta I (2008) "La traducción de Balanced Scorecard en Español, literalmente, sería "Hoja de resultados equilibrada". Sin embargo, se le ha conocido por muchos nombres distintos, entre los cuales destacan "Tablero de Comando" y "Cuadro de Mando Integral".

El proceso de crear un "Balanced Scorecard" incluye la determinación de Objetivos que se desean alcanzar, mediciones o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos, metas, o el valor específico de

la medición que se quiere alcanzar y la Iniciativas, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar esas metas.

A nivel práctico, todas las mediciones establecidas se colocan en un cuadro, en el cual se va monitoreando el progreso en cada una de ellas. Los datos se obtienen generalmente de los distintos sistemas informáticos con los que cuenta la empresa, y se presentan en forma esquemática y gráfica, similar al tablero que utiliza un piloto para conocer el status de su avión.

Esta es la idea fundamental del artículo que en 1992 Robert Kaplan y David Norton escribieran en Harvard Business Review, titulado "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance" (El Balanced Scorecard - Mediciones que llevan a Resultados).

Cultura Organizacional

La cultura organizacional puede definirse como el conjunto de valores, creencias, costumbres y formas de pensar claves que los miembros de una organización comparten.

A través de los años las organizaciones han venido desarrollando culturas únicas, las cuales se ven reflejadas en numerosos factores, como:

1) valores, normas, convicciones y expectativas compartidas;
2) políticas y procedimientos;
3) percepción de relaciones de autoridad;
4) ética laboral y horario laboral, entre otros.

Es claro que la cultura de las organizaciones frecuentemente tiene una influencia directa sobre los proyectos que estas ejecutando.

Estructuras Organizacionales

Según Stephen Robbins (2004), " La estructura organizacional define en gran medida la forma cómo son dividas y son agrupadas las distintas actividades y tareas dentro de una organización. Existen factores importantes que se deben considerar en el momento de diseñar la estructura de una organización, como:

a) Especialización laboral;
b) Departamentalización;
c) Cadena de Mandos;
d) Tramo de Control;
e) Centralización y Descentralización;
f) Formalización". (p.102)

Cada uno de estos aspectos, debe ser estudiado minuciosamente para poder determinar qué tanto valor agregan a la organización.

La especialización laboral se refiere al grado en que las tareas están divididas en los puestos de trabajo dentro de una organización. La departamentalización representa la plataforma necesaria para agrupar estas tareas. La cadena de mandos es una línea continua de autoridad que se despliega de la parte superior de la organización hasta la última categoría y aclara quién reporta a quién. La centralización se refiere al grado de concentración de la toma de decisiones dentro de una organización. Por último, la formalización está

relacionada con la estandarización de las tareas y/o actividades, y esta puede variar significativamente a lo largo de la organización.

Existen varios tipos de estructuras organizacionales. Stephen Robbins (2004) indica dos estilos marcados de estructura organizacional: Estructura Simple y Estructura Matricial.

a) **Estructura Simple:** Este tipo de estructura organizacional se caracteriza por poseer una muy pequeña departamentalización, la autoridad es centralizada, son poco formales y posee tramos amplios de control. En definitiva, es poco complicada, simple y flexible, ya que normalmente el dueño es el gerente, un ejemplo de ello son la PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas).

b) **Estructura Matricial**: Este tipo de estructura combina dos formas de departamentalización: por productos y por funciones, pretendiendo unir las ventajas de estas dos formas de departamentalización, y rompe con la unidad de mandos tal como se conoce. Un ejemplo de ello podría ser las empresas Transnacionales.

Robbins (2004) también destaca la existencia de nuevas tendencias en estructuras organizacionales, como lo son la estructura por equipos, la organización virtual y la organización sin fronteras. La primera, también llamada organización estructural, toma como unidad principal de coordinación a los equipos, ésta supera las barreras departamentales y descentraliza las decisiones al nivel del equipo de trabajo. La segunda, también llamada organización modular se caracteriza por poseer un tamaño pequeño y por la subcontratación de las más importantes tareas administrativas, su principal ventaja es la flexibilidad. La tercera, se basa principalmente en la supresión de la cadena de mandos,

pretende tener tramos ilimitados de control y sustituir los departamentos con equipos capacitados.

Para Palacios L (2003) existen tres tipos de estructuras comunes entre las organizaciones, estas son:

a) Estructura Matricial
b) Organización por Tarea
c) Organización Funcional

La Estructura Matricial, tal y como señala Robbins (2004), se refiere a la estructura en la cual se combinan las responsabilidades hacia la tarea y hacia la función, esto sería la existencia de una organización mixta paralela a la funcional. Este señala que en este tipo de organizaciones los individuos tienen que reportar a dos jefes y satisfacer ambas necesidades.

La Organización por Tarea u Objetivo, también conocida como organización proyectizada, hace referencia a la organización en la cual existe una atención exclusiva al logro de una tarea.

La Organización Funcional está caracterizada por poseer gran cantidad de departamentos, con funciones específicas que engloban áreas de interés común, donde cada individuo reporta a su superior inmediato. Las funciones mencionadas por Palacios como más comunes son: Comercialización, Administración, Operación y Servicios.

Tal como señala Palacios (2003), "Las organizaciones funcionales también tienen proyectos, sin embargo el alcance de los mismos generalmente se restringe al límite de la función. Este tipo de organización es el opuesto de la organización orientada a proyectos. En este sentido, es importante señalar que la estructura de

la organización normalmente restringe la disponibilidad de recursos, abarcando un espectro desde funcional a orientado en proyectos, con diversas estructuras matriciales en medio" (p. 112).

Otro aspecto importante para la determinación del tipo de estructura organizacional, además de la cultura es el tamaño de la organización, tal como se mencionó anteriormente, ya que dependiendo de éste se puede contar o no con recursos especializados para cada área requerida.

La estructura organizacional planteada por la empresa depende en gran medida de los requerimientos particulares del negocio, del contexto conductual de la empresa sobre la base de los esquemas mentales de los empleados, del personal empleado y de las condiciones del mercado laboral.

De igual forma, se podría decir que las estructuras organizacionales son un reflejo de la orientación estratégica que tiene la organización, hacia el cumplimiento de una tarea o al cumplimiento de las funciones. Es importante que para que la estructura organizacional funcione apropiadamente, el personal conozca realmente su rol en la organización.

Actitud ante el Riesgo

De acuerdo a Hillson (2005b), las personas constituyen un factor crítico de éxito de una gestión de riesgo eficaz. Mas precisamente, son las actitudes que adoptan las personas dedicadas a manejar riesgos, a nivel individual y grupal, las que afectan cada paso de su gestión y las que determinan lo eficacia de la misma. La actitud frente al riesgo es la causante de que muchas veces la gestión de riesgo no cumple las expectativas, convirtiendo una amenaza previsible y beneficios que bien pudieron ser alcanzados.

En este mismo orden de ideas, Hillson (2005) define la actitud como "un estado de ánimo, punto de vista o predisposición que uno elige en cuanto a un hecho o estado" (p.1). Para luego derivar una definición de actitud ante el riesgo en proyectos similar a la siguiente: estado de ánimo elegido frente a las incertidumbres que podrían afectar positiva o negativamente los objetivos del proyecto. La actitud ante el riesgo existe a nivel individual, grupal, organizacional y de país.

La actitud ante el riesgo de cada individuo es variable y situacional, es decir, una persona puede adoptar una actitud adversa al riesgo en una situación dada y proclive al riesgo en otra. Aún para las personas que están habituadas a tomar una actitud por defecto y que actúan desde los mismos puntos de partida en la mayoría de las situaciones.

Heurísticas que afectan la actitud ante el riesgo en grupos

A nivel grupal también existen heurísticas que afectan la actitud ante el riesgo de los individuos. Su influencia puede ser tal que la actitud ante el riesgo adoptada por el grupo completo sea completamente contraria a la preferida por algunos de los individuos que lo componen e incluso por su mayoría (Hillson 2005).

En el caso de las organizaciones de negocios existen heurísticas de riesgo que afectan su dinámica grupal durante la toma de decisiones en situaciones inciertas. A continuación se presentan las más comunes:

- ***Pensamiento grupal***: se presenta en grupos cuyos miembros son manejados por un factor subconsciente que les impide ver y considerar

opciones alternativas diferentes a la acordada por el grupo (Hillson 2005). Los miembros del grupo exhiben un deseo subconsciente por evitar la confrontación y proteger el consenso alcanzado. El pensamiento grupal puede limitar la consideración abierta y apropiada de los riesgos: Inicialmente, al afrontar una situación incierta los miembros del grupo tienden a expresar libremente su opinión. Sin embargo, en este tipo de situaciones frecuentemente se dificulta alcanzar un consenso sobre la respuesta apropiada a la incertidumbre. Por lo que a medida que el tiempo pasa, la presión por lograr esta respuesta y el rechazo a toda discrepancia aumenta hasta el momento que se toma una decisión. Finalmente, la actitud ante el riesgo que prevalezca en ese momento será la adoptada por el grupo y protegida como la correcta.

- ***Factor Moisés***: opera cuando el grupo subconscientemente sigue el ejemplo de una persona de poder y adopta su actitud ante el riesgo preferida aún cuando esto contradiga las preferencias individuales de los miembros del grupo (Hillson 2005). Esta persona suele ser un líder en el grupo o un gerente de la organización. Existen cinco formas de ejercer poder que pueden producir el efecto Moisés sobre el grupo y que la fuerza con que son ejercidas cada una de estas depende de la influencia de factores culturales de la organización y del país. Los diferentes tipos de poder, que en una situación dada pueden actuar tanto individualmente o combinadas, se resumen en:

    - De referencia: se basa en la personalidad del individuo como modelo de otros.
    - De experto: basado en el conocimiento, experticia, competencia técnica o habilidad especializada de la persona en un área relevante.

- De recompensa: se fundamenta en el reconocimiento de que la persona puede satisfacer necesidades financieras, emocionales, profesionales, de estatus, entre otros.
- Coercitivo: sustentado en el miedo a la imposición de sanciones por parte de la persona. Es opuesto al poder de recompensa.
- Legitimo: se deriva de la posición formal ejercida por la persona sobre el grupo y de la autoridad que tiene esta a tomar decisiones e imponer políticas y dirección sobre el grupo.

La influencia de la persona clave puede ser no intencional.

- **Conformidad cultural:** se refiere a la tendencia del grupo a la toma de decisiones que correspondan con el estilo de la organización a la que pertenece, produciendo resultados que se alinean con las normas sociales y culturales de la organización (Hillson 2005). De esta forma, si el grupo percibe que el nivel de riesgo asociado a una situación dada no es deseado o es inmanejable por la organización, la actitud ante el riesgo del grupo tenderá a ser más adversa que si no se tuviera esa percepción. Por otro lado, el grupo se inclinará a una actitud de búsqueda del riesgo mayor si éste considera que el nivel de riesgo de la situación es menor al umbral de apetito del riesgo de la organización.

Actitud ante el riesgo a nivel país

El contexto nacional en el cual opera el grupo ejerce una significativa influencia sobre la actitud ante el riesgo y la incertidumbre. Un estudio realizado sobre más de 116000 empleados de la multinacional IBM aborda 5 aspectos de la cultura nacional (Hillson 2005):

- *Distancia del poder*: la extensión en la cual los miembros menos poderosos de las organizaciones e instituciones aceptan y esperan que el poder sea distribuido en forma desigual.
- *Individualismo y colectivismo*: el grado en que los individuos son integrados al grupo.
- *Masculinidad o Feminidad*: la distribución de los roles entre géneros, se distinguen o se solapan.
- *Evitación de la incertidumbre*: la extensión en la cual una cultura programa a sus miembros para sentirse cómodos o incómodos en situaciones no-estructuradas.
- *Orientación al tiempo*: actitudes respecto al tiempo en una sociedad en términos de gratificación de necesidades, si la gente esta preparada para esperar o buscar soluciones instantáneas.

Analizando el efecto de estas características del contexto nacional sobre la actitud innata o preferida de la población hacia la evitación de la incertidumbre.

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

En este punto se define y justifica el tipo de diseño de la investigación, es decir el plan a seguir para cumplir los objetivos propuestos. En tal sentido se precisa la unidad de análisis, la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de procesamiento y análisis de datos utilizados, y la operacionalización de los objetivos de este estudio.

Tipo y Diseño de Investigación

Conforme a las características de la investigación que se propone, el problema que se plantea y sus objetivos, hacen de la misma un **proyecto Factible**. Tal aseveración está sustentada por Hurtado (1998), quien sostiene que la investigación proyectiva, también llamada **proyecto factible,** "consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, los cuales constituyen una solución a un problema o necesidad de tipo práctico" (p. 311).

Un proyecto factible comprende 2 fases: una primera fase descriptiva y, posteriormente, una fase proyectiva. La primera fase se define, según Hurtado (1998), como "el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores contribuyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos, de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales primarios" *(p.14). La* segunda fase, esto es, la fase proyectiva, consiste en la formulación de un proyecto destinado a atender una necesidad específica.

El diseño de la investigación se define, según Balestrini (2000), como: "un plan estructurado de acción que en función de unos objetivos básicos, está orientado a la obtención de información o datos relevantes a los problemas planteados" *(p.28)*. El diseño de la investigación se caracteriza por dos aspectos fundamentales: en primer lugar, por los objetivos o propósitos a que obedece el plan de trabajo; en segundo lugar, por la clase de información o datos utilizados en la investigación.

La presente investigación se basa en un diseño no experimental y de campo. Se trata de una investigación no experimental por cuanto se llevo a cabo una investigación bibliográfica de todos los aspectos relevantes que deben estar presentes en el diseño de una unidad de gerencia de proyectos a través de esta revisión se obtuvo la descripción y los criterios requeridos para cada uno de los elementos que se deberían considerar para el desarrollo del trabajo. La investigación se basa en un diseño de campo ya que se procedió a la recolección de datos mediante una encuesta estructurada que contenía preguntas cerradas a una muestra de empleados pertenecientes a la VPCI.

Unidad de análisis, población y muestra

Unidad de Análisis

La unidad de estudio, también llamada unidad de análisis, se define, según Hernández, Fernández y Batista (2003), como aquella que se examina, y "depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación." (p. 209). En la presente propuesta, se considera una unidad de estudio claramente diferenciada: El personal que conforma la Vicepresidencia de Informática de Seguros Constitución CA. representa dicha Unidad de Análisis, a

estudiar por su actitud frente a una nueva unidad de trabajo es la característica principal de la investigación.

Población

El término *población* está definido como el grupo de posibles participantes hacia los cuales se desea generalizar los resultados de un estudio (Salkind, 1999), así como "el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (Hernández y cols., 2003 p.64). Ambas definiciones complementarias conllevan implícita la determinación previa de alguna unidad de estudio que establecerá a los integrantes o "individuos" que integrarán a la población, en conjunto con un grupo de características comunes que permitirán delimitarla.

En el presente caso, la población está constituida por los 45 miembros que conforman la VPCI; la cual está conformada por 1 Vicepresidente, 1 Gerente de Sistemas, 1 Gerente de Tecnología, 1 Gerente de Call Center, 1 Jefe de Organización y Procesos, 9 Lideres de Sistemas, 5 Analistas de Sistemas, 5 Lideres de Procesos, 5 Analistas de Procesos, 11 Lideres de Tecnología y 5 Analistas de Tecnología.

Muestra

Una muestra es un subconjunto de la población, seleccionado según un determinado criterio con la esperanza de que para los fines del estudio sea un reflejo fiel de aquella. Esto quiere decir que se pretende que los resultados obtenidos del estudio de la muestra sean generalizables a la totalidad de la población (Salkind, 1999).

Dada la naturaleza de las variables a analizar durante el estudio (operacionalización de las variables), así como la naturaleza no experimental de la investigación, en este caso se plantea el uso de estrategias de muestreo probabilístico. En tal sentido, se realizó un cálculo probabilístico para definir cuál debe ser el número de la muestra mediante la siguiente formula:

$$\textit{Tamaño de la muestra} = \frac{n}{(1+\frac{n}{N})}$$

Donde:

n= Varianza de la muestra /Varianza de la población

N= Es el tamaño de la población

Para un nivel de confianza de un 95%, la Varianza de la muestra es de 0,05 esto es el resultado de

$$\frac{(100-95)}{100}$$

Y la varianza de la población se suele ajustar a $(0.015)^2$ =.000225

así n= 0.05/.000225= 222.22

sustituyendo estos valores:

$$\textit{Tamaño de la muestra} = \frac{222{,}22}{(1 + \frac{222{,}22}{45})}$$

Tamaño de la muestra: 37

En conclusión para una población de 45 individuos y con un nivel de confianza del 95% la muestra a tomar es de **37** individuos.

Estos serán tomados desde el Vicepresidente corporativo hacia abajo en orden jerárquico hasta completar los 37.

Variable(s) de la Investigación: Definición conceptual y operacional

Definición conceptual de la variable:

La variable de investigación Unidad de Gerencia de Proyectos identifica, formula, negocia y evalúa la nueva propuesta y sugiere a los directivos decisiones adecuadas, alineadas a los parámetros y misión institucional, en caso de aprobación, dirige la ejecución de cada proyecto y le hace el seguimiento y control correspondiente, hasta garantizar su entrada en operación, es la encargada de la administración de la cartera de proyectos de la organización, la supervisión de los mismos y de su gerenciamiento.

A continuación se definen las dimensiones de la variable objeto de estudio:

Grado de conocimiento: se refiere al conocimiento en el ámbito de control, desarrollo de proyecto que posee cada uno de los integrantes de la VPCI.

Propuesta de estructura: se refiera al organigrama a proponer para mejorar los niveles de control de proyecto dentro de la VPCI.

Condición ante el riesgo: se refiere a cuál es la actitud que tienen los miembros de la VPCI ante la creación de esta nueva unidad, el riesgo de saber que no van a colaborar en llevar los proyectos cordialmente con dicha unidad, lo que puede causar una serie de problemas posteriores.

Estandarización de procesos mediante un mapa: esto conlleva a entender un poco más y organizar todas las actividades que debe llevar a cabo dicha unidad.

Control de funciones: se refiere a cuál debe ser la función que debe cumplir cada miembro de la VPCI con respecto al diseño y posterior creación de esta nueva unidad.

Definición operacional

Esta definición se refiere al conjunto de procedimientos u operaciones que se consideran deben ser aplicados para medir las variables y recolectar la información necesaria para su posterior análisis y conclusiones. A través de la operacionalización de la variable se dará respuesta al objetivo general del estudio, así como a los diferentes objetivos específicos propuestos.

Tabla 2: Operacionalización de la variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Diseño de la unidad de Gerencia de Proyectos Informáticos para la Vicepresidencia de Informática de Seguros Constitución, CA.	Grado de conocimiento	• Criterio para el manejo de proyectos • Control del proyecto
	Configuración estructural	• Metodología Estandarizada • Organigrama
	Condición ante el riesgo	• Estrategias de ejecución • Alcance de los equipos
	Estandarización de procesos	• Plan de ejecución del proyecto • Utilización de herramientas de la Gerencia de Proyectos
	Control de funciones	• Criterios para cumplir los objetivos del proyecto. • Roles definidos

Recolección, procesamiento y análisis de los datos

Recolección de información

Las técnicas que se emplearon para recolectar los datos son las siguientes:

1. Técnica de investigación documental: se refiere a la revisión y análisis de fuentes documentales, bibliografías, tesis, manuales, folletos, Internet. Esto contribuye a definir todo lo referente al marco teórico, visión, misión de la unidad de gerencia de proyecto, contando con documentación de la planificación estratégica de la Vicepresidencia de Informática, y a su vez sirve de base para el desarrollo del trabajo.

2. Observación directa: La técnica de la observación consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que se quiere estudiar, es decir, el observador capta la realidad que lo rodea la cual luego organiza intelectualmente. Por medio de esta técnica, se logró estudiar el comportamiento de los gerentes, lideres y analistas que conforman la VPCI, ya que la investigadora se desempeña como Jefe de Organización y Procesos en la empresa objeto de estudio. La observación se llevó a cabo con el apoyo de un instrumento llamado Guía de Observación en donde la investigadora registra cada situación o hecho relevante que se desarrolle dentro de la organización objeto de estudio

3. Encuesta: la encuesta es una técnica especializada es recolectar datos para luego ser analizados estadísticamente Martínez (2007), se apoya en el uso del cuestionario estructurado, que contendrá preguntas cerradas, con

el fin de evaluar varios aspectos que concuerdan con los objetivos planteados.

Análisis y procesamiento de datos

La información se clasificó en el siguiente orden:

- *Por tabulación de los datos*: El procesamiento y análisis de toda esta información se llevó a cabo mediante técnicas estadísticas, llevadas en Microsoft Excel.
- Por interpretación de los resultados

Por la naturaleza de los datos recopilados, se emplearán las técnicas asociadas al análisis cualitativo de datos, tales como:

- El *análisis de contenido* aplicado a las respuestas obtenidas en la encuesta, con la finalidad de obtener información pertinente en relación a requerimientos, necesidades y alcances.

Procedimientos de la investigación

- Planeación de todo lo relacionado con el alcance, tiempo y recursos de la investigación.

- Determinación del proceso de investigación, revisiones teóricas con base en libros, Internet, referencias entre otros.

- Descripción de la metodología usada actualmente en la Vicepresidencia para la conformación y desarrollo de proyectos.
  - Revisión documental y entrevistas sobre la metodología de gestión de proyectos.
  - Síntesis de la información.

- Recopilación de información sobre los proyectos y sus resultados dentro de la Vicepresidencia.

- Preparación de la evaluación:

    - Elaboración del cuestionario sobre la actitud del personal ante el diseño de una Unidad de Proyectos.
    - Explicación detallada a los diferentes miembros del grupo de trabajo que conforman la Vicepresidencia de Informática acerca de cuál es el objetivo de la investigación, cuál es la función que están cumpliendo ellos al llenar este cuestionario, y las reglas de cómo se debe llenar.

- Distribución del cuestionario al personal que labora en la VPCI.
- Recolección del cuestionario
- Revisión y consolidación de los resultados (respuestas en cuestionario)
- Reconocimiento del proceso investigativo y sus resultados

Consideraciones éticas y legales

La palabra ética se deriva de la voz Griega "Ethos" que significa "modo acostumbrado de obrar". Asimismo, significa "carácter" o "costumbre".

Basados en los lineamientos del código de ética del PMI (Project Management Institute, 2004) se tendrá en cuenta para la elaboración de este trabajo las siguientes condiciones:

- Mantener altos estándares de integridad y conducta profesional.
- No se hará referencia a los clientes de Seguros Constitución C.A.
- Manejar con carácter de confidencialidad la información que implique cifras o que afecte el plan estratégico de la empresa.
- Trabajar en función de agregar valor a la empresa a la cual se hace referencia.
- Mantener altos estándares de integridad y conducta profesional.
- Aceptar la responsabilidad por las acciones generadas por la investigación.
- Ejercer práctica de la profesión con imparcialidad y honestidad.
- Animar a otros en la profesión a actuar de una manera ética y profesional.

En cuanto a los aspectos legales, este trabajo por ser fundamentado en material de la empresa y del conocimiento de la investigadora, siendo parte de este equipo pasará a formar parte de las propuestas a desarrollar en la empresa.

CAPITULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Actualmente la organización no posee procesos estándares para la realización de proyectos, ni para el seguimiento o control de los mismos y de las actividades cotidianas. Sólo en ciertas áreas se han mantenido algunos de los indicadores de gestión establecidos cada año en el plan estratégico del área.

Existen varias concepciones erradas producto de la observación directa realizada por la investigadora en el grupo de personas que conforman la VPCI en cuanto a la gerencia de proyectos, que han provocado que no sea implementada en la organización, entre las cuales se pueden mencionar:

1. Se cree que la gerencia de proyectos requerirá gran cantidad de recursos humanos y/o personal y por ende aumentará los costos por este concepto. Sin embargo, esta afirmación puede refutarse ya que la gerencia de proyectos nos permite disminuir los costos operaciones a través de un aumento en la productividad (más productividad en menos tiempo y menos recursos) sin sacrificar calidad.
2. Se considera que pueda disminuir la rentabilidad, pero ocurre lo contrario, debería aumentar.
3. La gerencia de proyectos aumentaría el número de cambios de alcance en los proyectos por los deseos de creatividad que esta incentiva. Sin lugar a dudas, este punto está errado, debido a que estimula el control en los cambios de alcance y los buenos gerentes de proyectos evaden los cambios de alcance por las implicaciones que esto trae consigo.
4. Se piensa que una Unidad de Gerencia de Proyectos genera inestabilidad dado que los trabajadores reportan a múltiples jefes,

pero en realidad hace a la organización más eficiente y efectiva a través de la mejora de los principios básicos del comportamiento organizacional.

A continuación se presentan los resultados del cuestionario realizado a la muestra establecida y el análisis correspondiente de acuerdo al puntaje obtenido. Para cada "característica a evaluar" se establecerá una puntuación, la cual representará el grado de conocimiento que posee y la aplicación de gerencia de proyectos en la organización.

En el anexo I se puede observar el cuestionario utilizado. Ahora, se describe la forma en que se tabularon los resultados, cuales fueron los resultados obtenidos, y lo que representa éstos para la organización en gerencia de proyectos.

Para el análisis de los resultados, las 29 preguntas de este componente fueron agrupadas en ocho categorías representadas por las seis áreas de conocimiento en gerencia de proyectos destacas por el PMBOK, una área de actitud hacia la nueva unidad a formar y un área de conocimiento. Las ocho categorías son las siguientes:

- Conocimiento
- Riesgo
- Alcance
- Tiempo
- Calidad
- Costo
- Comunicaciones
- Actitud

Y están agrupadas de la manera siguiente:

- Pregunta 1 mide el nivel académico
- Preguntas 2, 3, 4, 5 miden el nivel de Conocimiento en Proyectos
- Preguntas 6 y 7 miden la gestión del riesgo
- Pregunta 8 mide la gestión del alcance
- Preguntas 9, 10, 11, 12, 13 y 14 mide la gestión del tiempo
- Pregunta 15 mide la gestión de la Calidad
- Preguntas 16, 17 y 18 miden la gestión del costo
- Preguntas 19, 20 y 21 miden la gestión de las comunicaciones
- Preguntas 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28 y 29 mide la actitud ante el riesgo de los miembros de la VPCI con respecto a la creación de la nueva unidad.

Perfil de los encuestados: 1 Vicepresidente, 3 Gerentes, 25 Lideres, 8 Analistas.

A continuación se presentan los resultados en forma grafica.

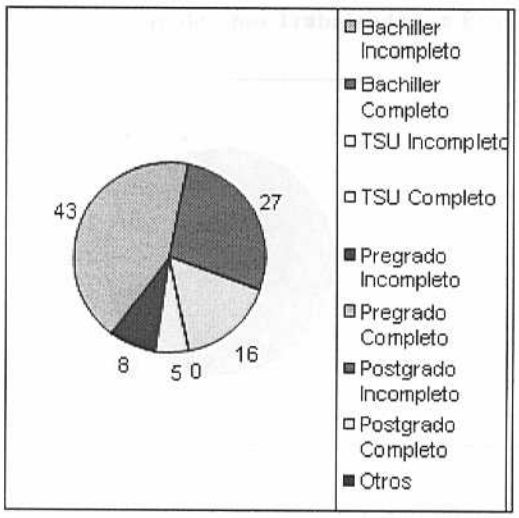
Pregunta 1

Grado de instrucción académica.

Tabla 3 : Grado de Instrucción Académica

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Bachiller Incompleto	0	0
Bachiller Completo	0	0
TSU Incompleto	0	0
TSU Completo	2	5
Pregrado Incompleto	3	8
Pregrado Completo	16	43
Postgrado Incompleto	10	27
Postgrado Completo	6	16
Otros	0	0
TOTAL	**37**	**100**

Gráfico 1: Grado de Instrucción Académica



El resultado que se puede apreciar en la grafica es que el 43% de la muestra encuestada tienen un nivel de pregrado completo, luego siguen los individuos que tienen postgrado incompleto que es un 27% de la muestra, seguido del 16% con postgrado completo, 8% con pregrado incompleto, 5% son TSU

completo y ninguno de los individuos encuestados son únicamente bachilleres con estudios incompletos, completos, TSU incompletos.

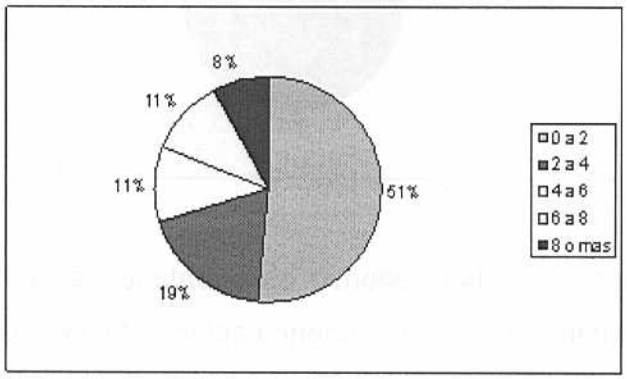
Pregunta 2

Número de años trabajando con proyectos

Tabla 4: Número de Años Trabajando con Proyectos

Opción en años	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
0 a 2	19	51
2 a 4	7	19
4 a 6	4	11
6 a 8	4	11
8 o mas	3	8
TOTAL	**37**	**100**

Gráfico 2: Número de Años Trabajando con Proyectos



El resultado para esta pregunta incluida para validar el área de conocimientos indica que el 51% de la muestra encuestada no tiene más de 2 años trabajando con proyectos, lo que sería un área nueva para ellos, el 19% lleva de 2 a 4 años, de 4 a 8 años el 11% y el 8% tiene más de 8 años de experiencia en esta área.

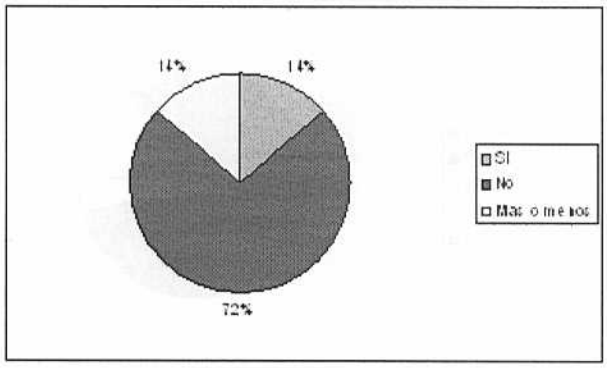
Pregunta 3

¿Conoce cuáles son las fases de los proyectos?

Tabla 5: Cuales son las Fases de los Proyectos

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Si	5	14
No	27	72
Más o menos	5	14
TOTAL	**37**	**100**

Gráfico 3: Cuales son las Fases de los Proyectos



El 72% de los encuestados no conoce cuáles son todas las fase de la gerencia de proyectos, el 14% Si las conoce y el otro 14% algunas de ellas, lo que conllevó a realizar la otra pregunta que está ligada al área de conocimiento.

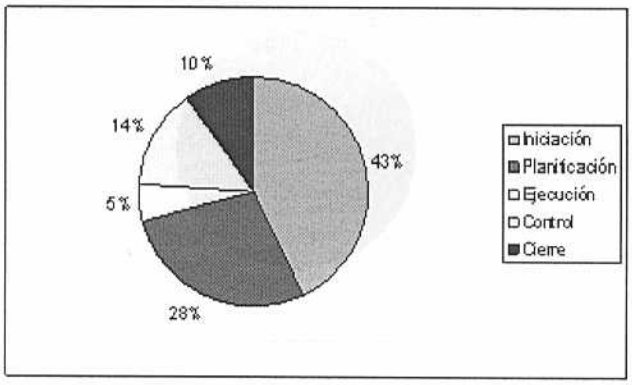
Pregunta 4

¿Cuál(es) fase(s) conoce?

Tabla 6: ¿Cuál(es) fase(s) conoce?

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Iniciación	30	43
Planificación	24	28
Ejecución	10	5
Control	15	14
Cierre	12	10
TOTAL		**100**

Gráfico 4: ¿Cuál(es) fase(s) conoce?



Analizando un poco más la opción de respuesta "más o menos "de la pregunta anterior de los encuestados, el 43% conoce la fase de iniciación en los proyectos, un 28% la fase de planificación, un 14% la fase de Control, manifestando muy poco conocimiento en la fases de cierre con un 10% y 5% para la fase de ejecución.

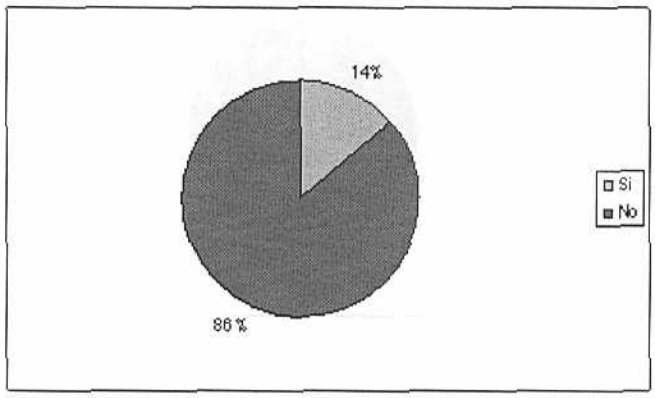
Pregunta 5

¿Ha escuchado hablar del PMBoK?

Tabla 7: ¿Ha escuchado hablar del PMBoK?

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Si	5	14
No	32	86
TOTAL	**37**	**100**

Gráfico 5: ¿Ha escuchado hablar del PMBoK?



Solo el 14% de la muestra ha escuchado hablar del PMBoK, y el 86% no; lo que quiere decir que la gran mayoría de los encuestados no lleva una cultura de proyecto basada en esta poderosa herramienta.

En síntesis para el área de conocimientos, el personal encuestado perteneciente a la VPCI, es un personal con nivel de instrucción en promedio de pregrado completo, con una experiencia menor a 2 años en proyectos, la fase más conocida es la de Iniciación sin conocimientos en su mayoría del PMBoK. Lo que quiere decir que el conocimiento del área de proyectos es bajo.

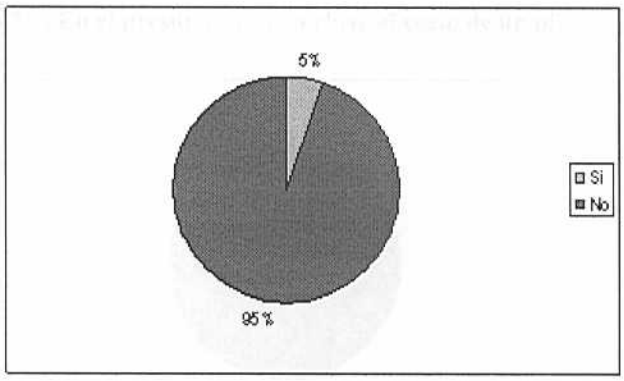
Pregunta 6

¿Realiza un plan de gestión del riesgo en los proyectos que labora?

Tabla 8: ¿Realiza un plan de gestión del riesgo en los proyectos que labora?

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Si	2	5
No	35	95
TOTAL	**37**	**100**

Gráfico 6: ¿Realiza un plan de gestión del riesgo en los proyectos que labora?



La mayoría de los encuestados no lo realiza, sólo el 5% elabora dicho plan de riesgos.

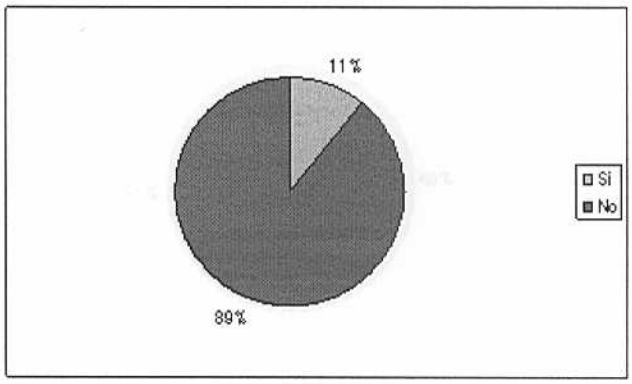
Pregunta 7

¿En el presupuesto se incluye el costo de un plan de riesgo?

Tabla 9 : ¿En el presupuesto se incluye el costo de un plan de riesgo?

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Si	4	11
No	33	89
TOTAL	**37**	**100**

Gráfico 7 : ¿En el presupuesto se incluye el costo de un plan de riesgo?



En síntesis para el área de la gerencia del riesgo, en la mayoría de los presupuestos no se incluye el ítems de riesgo y el costo asociado, sólo el 11% del 100%, por falta de conocimiento en la materia, por ende no hay casi planes de gestión del riesgo, sólo el 5% de los encuestados lo realiza, en conclusión el personal no está manejando el nivel de riesgo de la manera más adecuada.

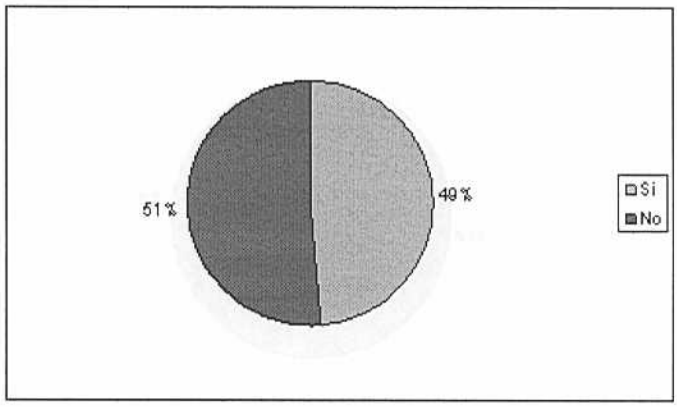
Pregunta 8

¿Realiza algún plan de Alcance?

Tabla 10: ¿En el presupuesto se incluye el costo de un plan de alcance?

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Si	18	49
No	19	51
TOTAL	**37**	**100**

Gráfico 8: ¿En el presupuesto se incluye el costo de un plan de alcance?



Área de la gerencia del Alcance, en comparación con la gerencia del riesgo en este caso el 49% de los encuestados que realiza un plan de alcance, pero pocos proyectos los han delimitado y tratan de que no se extiendan más de ese alcance inicial, de extenderse manejan otro alcance y este esta bien definido.

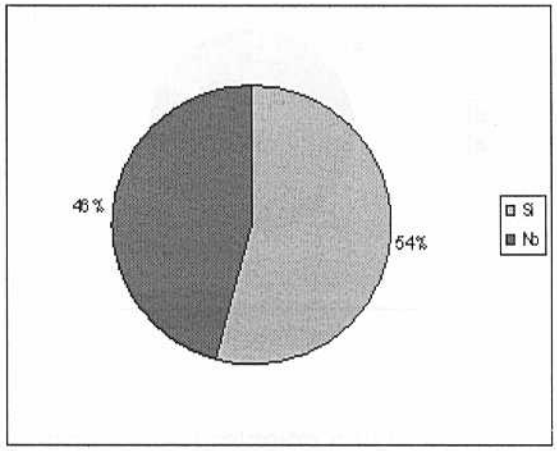
Pregunta 9

¿Realiza un cronograma donde refleja los tiempos del proyecto?

Tabla 11: ¿Realiza un cronograma donde refleja los tiempos del proyecto?

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Si	20	54
No	17	46
TOTAL	**37**	**100**

Gráfico 9: ¿Realiza un cronograma donde refleja los tiempos del proyecto?



El 54% de los encuestados realiza un plan, así sea macro, de cuánto tiempo va a demorar el proyecto.

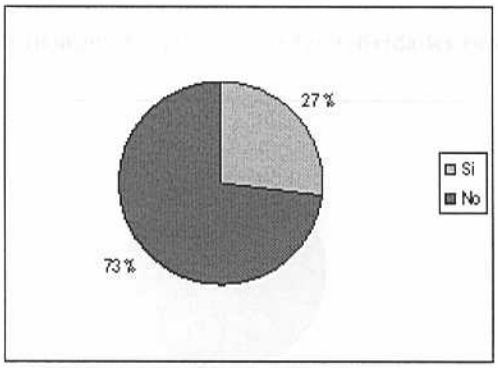
Pregunta 10

¿Define cuál(es) son la ruta(s) críticas del proyecto?

Tabla 12: ¿Define cuál(es) son la ruta(s) críticas del proyecto?

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Si	10	27
No	27	73
TOTAL	**37**	**100**

Gráfico 10: ¿Define cuál(es) son la(s) ruta(s) críticas del proyecto?



Esta pregunta guarda mucha relación con la anterior ya que si el 54% de los encuestados realiza un plan de tiempo, de ese porcentaje el 27% realiza una planificación con ruta critica, previendo situaciones que se puedan presentar, pero este porcentaje sigue siendo muy bajo en el conocimiento del manejo del tiempo.

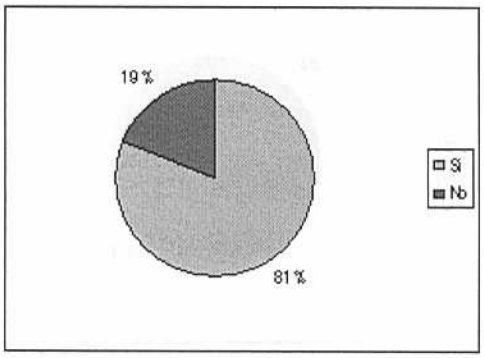
Pregunta 11

¿Define los tiempos de ejecución de las actividades con el equipo de trabajo?

Tabla 13 : ¿Define los tiempos de ejecución de las actividades con el equipo de trabajo?

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Si	30	81
No	7	19
TOTAL	**37**	**100**

Gráfico 11: ¿Define los tiempos de ejecución de las actividades con el equipo de trabajo?



En este sentido el 81% de los encuestados al realizar el plan de tiempos los discute con el equipo de trabajo, lo que ratifica lo observado en la gerencia del alcance, donde indicaba que la mayoría sabía limitar un alcance y eso ayuda al estar definidos los tiempos.

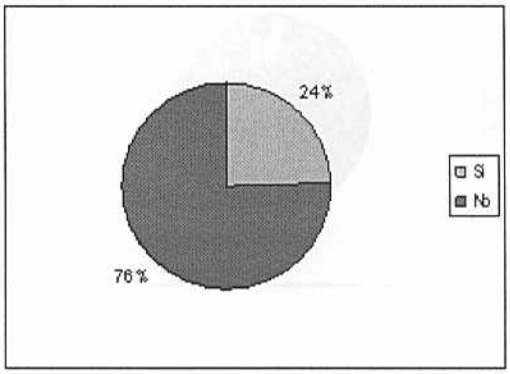
Pregunta 12

¿Utiliza Microsoft Project para el control del tiempo del proyecto?

Tabla 14: ¿Utiliza Microsoft Project para el control del tiempo del proyecto?

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Si	9	24
No	28	76
TOTAL	**37**	**100**

Gráfico 12: ¿Utiliza Microsoft Project para el control del tiempo del proyecto?



La mayoría no lo usa (76%), sólo el 24% lo usa como control de tiempo.

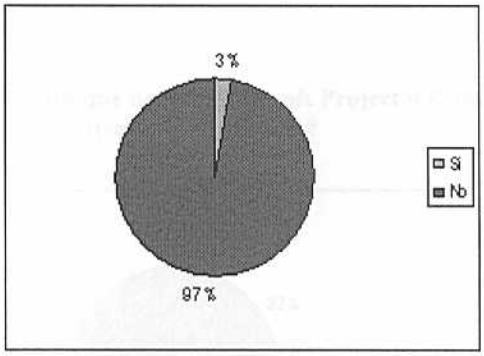
Pregunta 13

¿Utiliza Primavera para el control del tiempo del proyecto?

Tabla 15: ¿Utiliza Primavera para el control del tiempo del proyecto?

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Si	1	3
No	36	97
TOTAL	**37**	**100**

Gráfico 13: ¿Utiliza Primavera para el control del tiempo del proyecto?



En este caso el Software Primavera para el control de tiempo, no es usado por la gran mayoría de los encuestados sólo uno manifestó usarlo lo que representa el 3%.

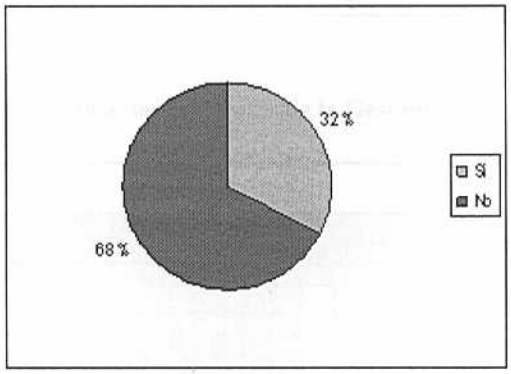
Pregunta 14

¿Utiliza otra herramienta que no sea Microsoft Project o Primavera para el control de tiempo del proyecto?

Tabla 16: ¿Utiliza otra herramienta que no sea Microsoft Project o Primavera para el control de tiempo del proyecto?

Opción	Cantidad de Respuestas	Porcentaje (%)
Si	12	32
No	25	68
TOTAL	**37**	**100**

Gráfico 14: ¿Utiliza otra herramienta que no sea Microsoft Project o Primavera para el control de tiempo del proyecto?



En la gerencia del tiempo, muy pocos de los encuestados usan alguna herramienta para controlar el plan del tiempo en los proyectos, planifican las actividades basados en la experiencia, en este casi 12 encuestados respondieron que utilizan otra herramienta en estos casos fue Microsoft Excel.

Pregunta 16

¿Realiza un Cronograma de pago asociado al proyecto?

Pregunta 17

¿Realiza una matriz de responsabilidad de gastos en el proyecto?

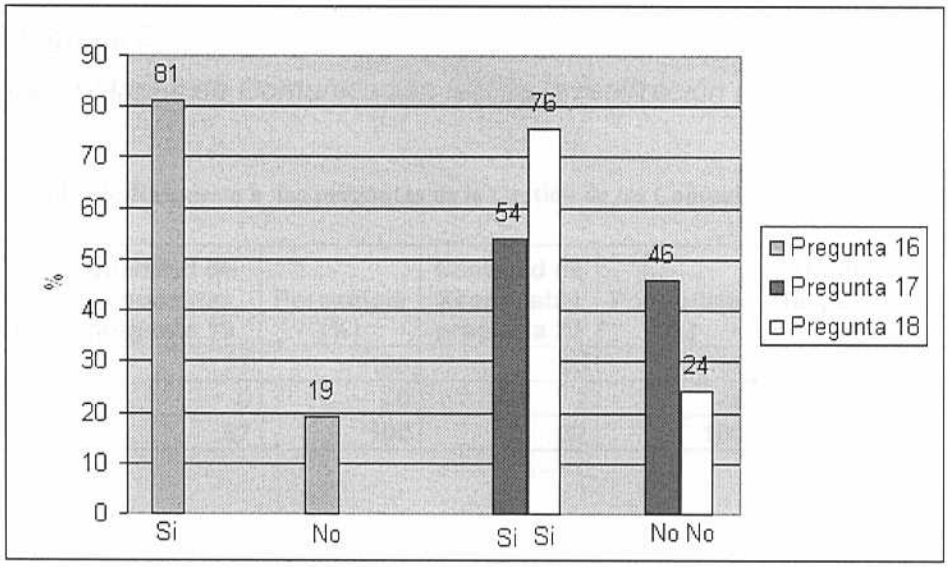
Pregunta 18

¿Conoce algún método para definir las pérdidas y ganancias del proyecto?

Tabla 17: Respuesta a las preguntas de la Gestión del Costo 16, 17 y 18

Opción	Cantidad de Respuestas pregunta 16	Porcentaje (%)	Cantidad de Respuestas pregunta 17	Porcentaje (%)	Cantidad de Respuestas pregunta 18	Porcentaje (%)
Si	30	81	20	54	28	76
No	7	19	17	46	9	24
TOTAL	**37**	**100**	**37**	**100**	**37**	**100**

Gráfico 15 : Respuesta a las preguntas de la Gestión del Costo 16, 17 y 18



En la gerencia del Costo, el 81% de los encuestados realiza un cronograma de pago, ya que éste está unido con el área de procura y ellos se encargan de realizar dicha labor, la matriz de responsabilidad de gastos es elaborada por el 54% de los encuestados esto debido a que es un requisito de la Gerencia de Procura, pero sigue existiendo un problema cuando el 46% no lo hace; el 76% de los encuestados conoce un método para definir las pérdidas y ganancias, en este caso la participación y conocimiento del personal encuestado a nivel de costo tiene un nivel intermedio a juicio de la investigadora.

Pregunta 19

¿Las Comunicaciones con sus compañeros son fluidas?

Pregunta 20

¿Establece un plan de Comunicaciones con todos los integrantes del equipo de trabajo?

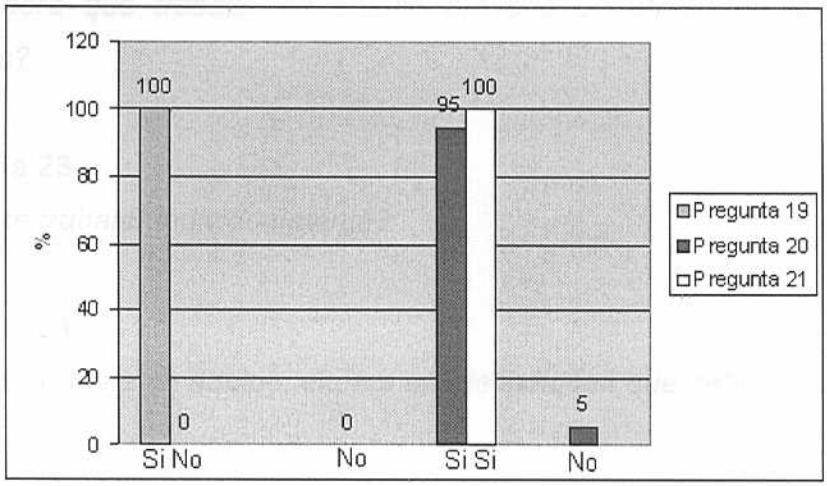
Pregunta 21

¿Establecer planes de Comunicación facilita la realización de los proyectos?

Tabla 18: Respuesta a las preguntas de la Gestión de las Comunicaciones 19 20 y 21

Opción	Cantidad de Respuestas pregunta 19	Porcentaje (%)	Cantidad de Respuestas pregunta 20	Porcentaje (%)	Cantidad de Respuestas pregunta 21	Porcentaje (%)
Si	37	100	35	95	37	100
No	0	0	2	5	0	0
TOTAL	**37**	**100**	**37**	**100**	**37**	**100**

Gráfico 16: Respuesta a las preguntas de la Gestión de las Comunicaciones 19 20 y 21



En la gerencia de las comunicaciones, el 100% de los encuestados dice tener una comunicación fluida con sus compañeros y de éstos el 95% dice establecer un plan de comunicaciones con el equipo de trabajo, esto mediante reuniones semanales con todo el equipo de la VPCI y sólo el 5% no siente que se establece un plan de comunicaciones efectivo, todos los encuestados concuerdan que establecer un plan de comunicaciones facilita la realización de los proyectos. Esto quiere decir en conclusión que el grupo de trabajo mantiene un buen nivel de comunicación y esta gestión está en un nivel alto para la empresa a juicio de la investigadora.

Pregunta 22

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

Pregunta 23

¿Prefiere trabajar individualmente?

Pregunta 24

¿Cuando trabaja en equipo, espera que le indiquen que debe hacer?

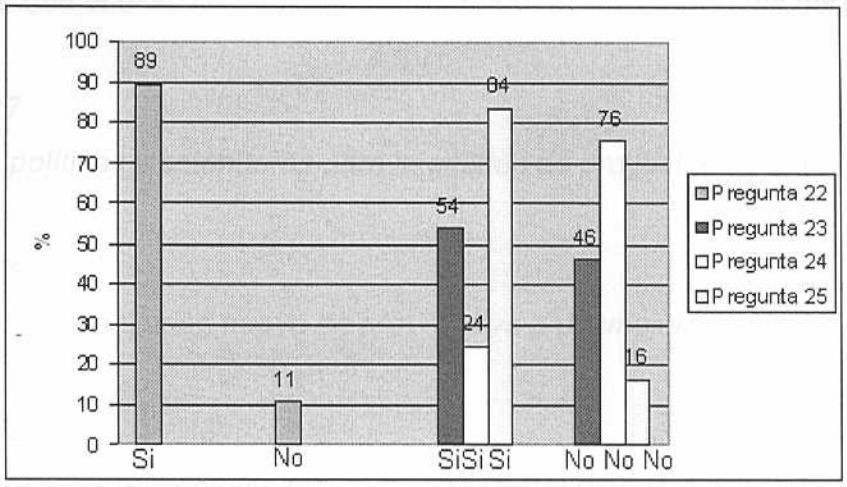
Pregunta 25

¿La realización de las metas depende de usted?

Tabla 19: Respuesta a las preguntas con relación a la Actitud 22, 23, 24 y 25

Opción	Cantidad de Respuestas pregunta 22	Porcentaje (%)	Cantidad de Respuestas pregunta 23	Porcentaje (%)	Cantidad de Respuestas pregunta 24	Porcentaje (%)	Cantidad de Respuestas pregunta 25	Porcentaje (%)
Si	33	89	20	54	9	24	31	84
No	4	11	17	46	28	76	6	16
TOTAL	**37**	**100**	**37**	**100**	**37**	**100**	**37**	**100**

Gráfico 17: Respuesta a las preguntas con relación a la Actitud 22, 23, 24 y 25



Estas preguntas fueron elaboradas con el fin de analizar si el equipo de trabajo de la VPCI se siente en riesgo al implementar la unidad de gerencia de proyecto. Con respecto al trabajo en equipo el 89% opinó que atrasa la entrega de sus trabajos, sólo el 11% de la muestra opinó que el trabajo en equipo no le atrasa su trabajo, lo que conllevó a analizar los resultados muy ligados a la pregunta 22. El 54% prefiere trabajar de manera individual lo que no es la premisa en la gerencia de proyectos, sólo el 46% de la muestra no prefiere trabajar de forma individual; y el 76% realiza actividades por su cuenta, sólo el 24% espera instrucciones del equipo de trabajo; esto puede acarrear problemas y retrabajando; por otra parte según los resultados obtenidos para la pregunta número 25, el 84% opinó que las metas puestas al proyecto dependen de ellos, y el 16 % opinó que las metas dependen del grupo de trabajo.

Pregunta 26

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

Pregunta 27

¿El uso de políticas y estándares para la gestión de proyectos es burocrático?

Pregunta 28

¿La creación de la unidad nueva de proyecto va a desmejorar mi trabajo?

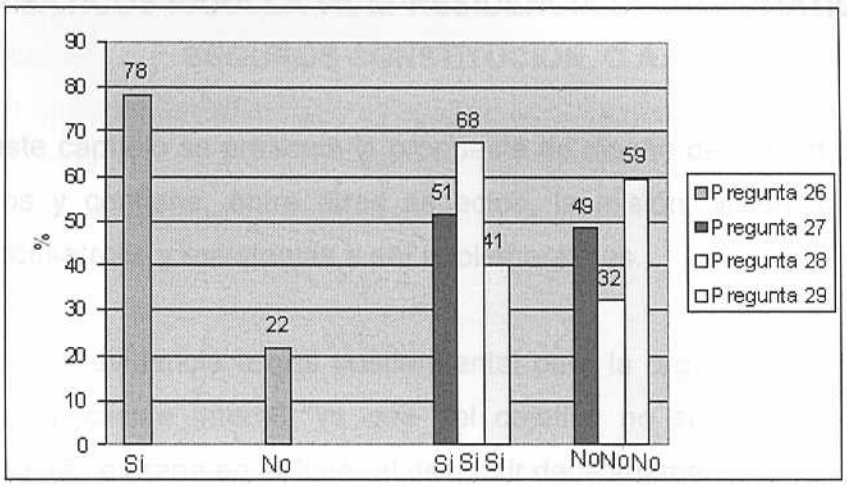
Pregunta 29

¿Realizar trabajos en conjunto con la unidad nueva de proyectos resultará un tanto tedioso?

Tabla 20: Respuesta a las preguntas con relación a la Actitud 26, 27, 28 y 29

pción	Cantidad de Respuestas pregunta 26	Porcentaje (%)	Cantidad de Respuestas pregunta 27	Porcentaje (%)	Cantidad de Respuestas pregunta 28	Porcentaje (%)	Cantidad de Respuestas pregunta29	Porcentaje (%)
Si	29	78	19	51	25	68	15	41
No	8	22	18	49	12	32	22	59
TOTAL	**37**	**100**	**37**	**100**	**37**	**100**	**37**	**100**

Gráfico 18: Respuesta a las preguntas con relación a la Actitud 26, 27, 28 y 29



En la pregunta 26 la mayoría de la muestra encuestada (78%) piensa que el éxito de un proyecto depende de los integrantes del equipo y el 22% de la muestra no piensa así; en cambio casi la mitad de la muestra contestó que el uso de políticas y estándares para la gestión de proyectos no es burocrático (49%) este resultado es muy parejo y esto evidencia la falta de cultura en proyecto que tiene la organización; el grupo encuestado piensa que la creación de la nueva unidad va a desmejorar su trabajo, esto lo opina el 68%, cifra muy alta notando así resistencia en el grupo; y la última pregunta refleja que el grupo está presto para la creación de la nueva unidad en un 59% sin embargo existe una muestra que no está convencida y es de un 41%.

CAPITULO V. MODELO DE UNIDAD DE GERENCIA DE PROYECTOS INFORMÁTICOS PARA LA VICEPRESIDENCIA DE INFORMATICA DE SEGUROS CONSTITUCION, C.A.

En este capítulo se presenta la propuesta de diseño de unidad de gerencia de proyectos y contiene, entre otros aspectos, la misión, visión, organigrama, proceso de desarrollo y estrategias a ser implementadas.

La misión evidencia un rol trascendental para la organización, describe la relación con el cliente interno, ya que el objetivo no sólo es satisfacer una necesidad, está centrada en el "qué" al describir detalladamente el "cómo".

En cuanto a la visión está enfocada en el futuro, presenta un sueño, una aspiración, por lo que resulta ambiciosa, y en este sentido describe un reto para la organización.

El nuevo concepto de la empresa con la creación de esa nueva unidad va dirigido no al fin último sino a lo que se necesita para llegar a ese fin último, ya que como empresa de servicio lo más importante es lograr transmitir lo que se desea al asegurado, con lo cual se lograran los demás objetivos financieros y no financieros.

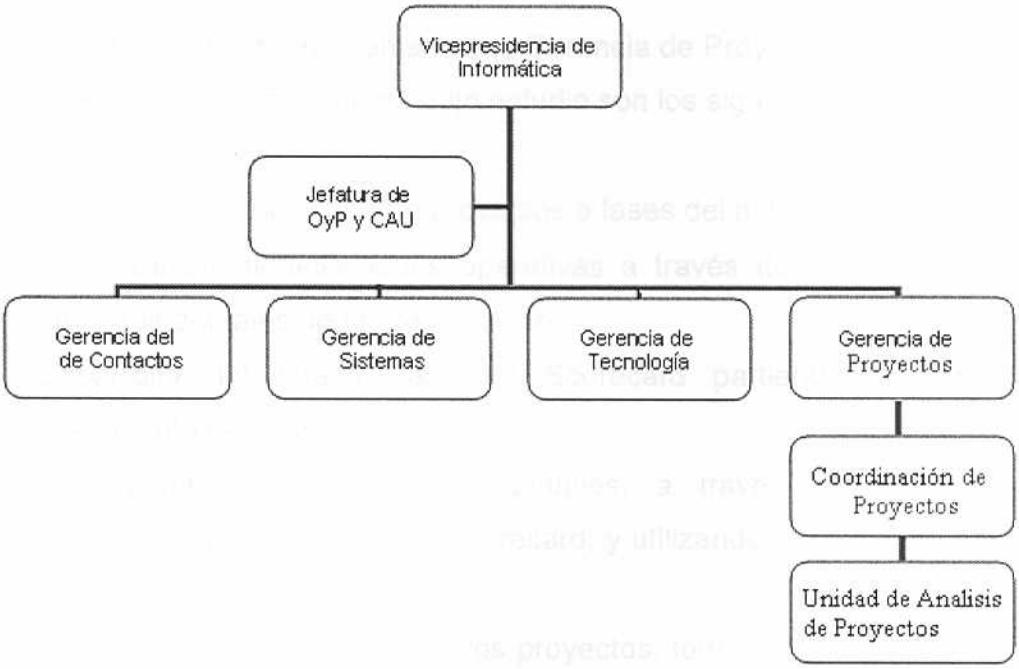
Visión propuesta: Conquistar a los compañeros de las otras unidades hasta convertirnos en una necesidad para ellos, para llevar a cabo sus proyectos.

Misión propuesta: Apoyar a toda la organización y por ende a la VPCI en la gestión eficiente de proyectos a fin de contribuir al desarrollo de la empresa.

Esta empresa posee una estructura típica del área aseguradora, con estructura organizacional funcional o burocrática, bien estructurada y estandarizada, en la cual se desarrollan actividades funcionales, y cada individuo reporta a un superior, manteniendo así una estructura principalmente vertical. En este sentido, y tal como se evidencia en el organigrama presentado en el capítulo anterior, se caracteriza por una gran cantidad de unidades donde cada individuo es especialista en su área. En definitiva, la unidad de Gerencia de proyectos que se plantea en este trabajo responde en cierta forma a la necesidad no solo de realizar asesoría en proyectos, ayudar en la gerencia de los mismos, implementando procedimientos y procesos para su seguimiento y control, sino también en la generación y levantamiento de información relevante para proyectos y para la organización en general. Adicionalmente, se plantea que la unidad de gerencia de proyectos, incluya una nueva visión que integre a los diferentes departamentos de la organización señalando el impacto que cada planteamiento innovador tiene sobre los demás departamentos.

Organigrama propuesto

Figura 8: Organigrama propuesto



Procesos

Según Kerzner (2001), "El Modelo de Madurez en Gerencia de Proyectos nos permite identificar qué pasos deben ser tomados, qué hitos deben ser logrados, y en qué secuencia realizar resultados significativos y mesurables. La gerencia de Proyectos ya no es un programa de la compañía. Se ha convertido en una parte estratégica del negocio" (p.57).

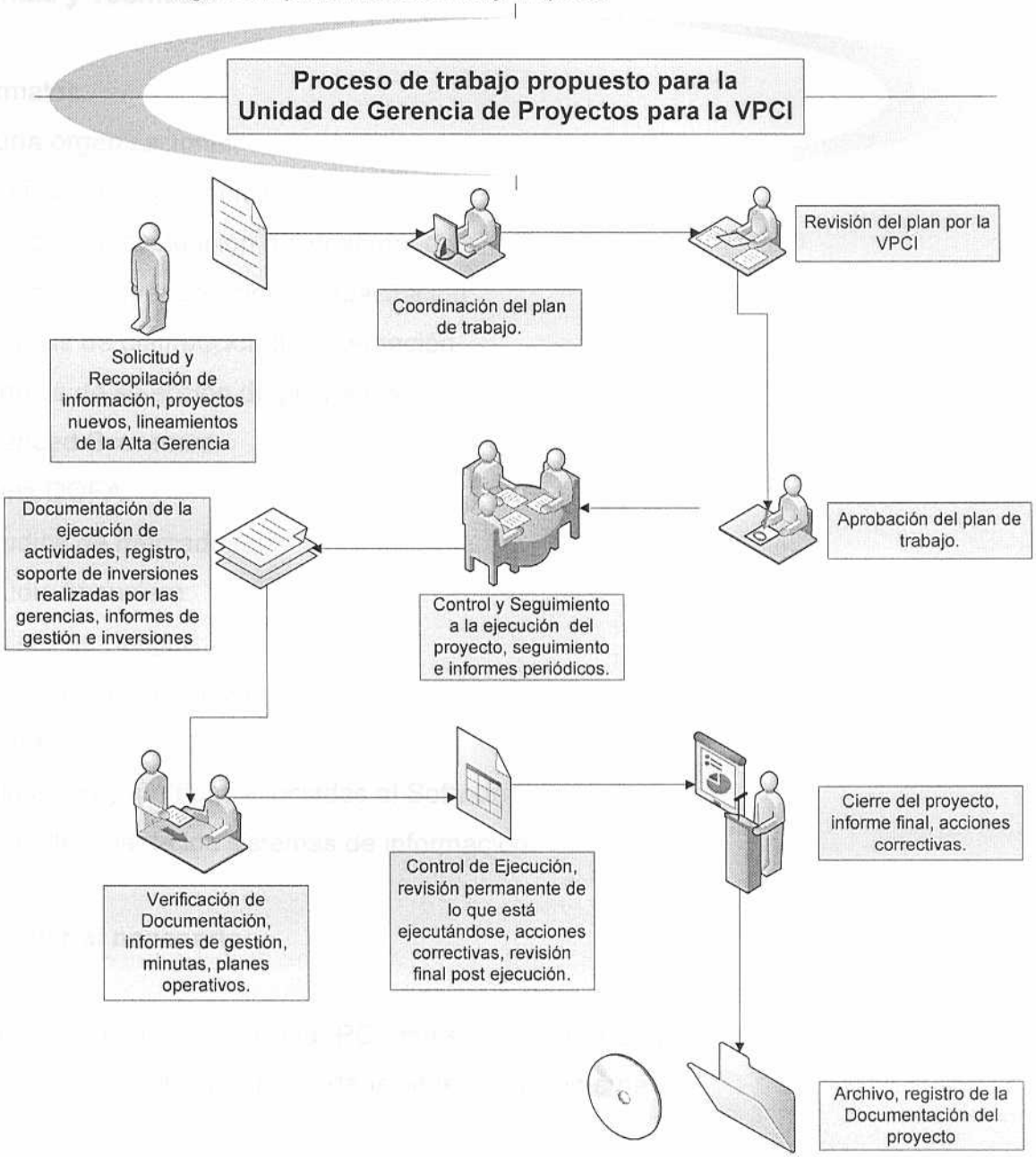
Esto hace referencia a los procesos comunes, donde la organización reconoce la necesidad por tener una estandarización de los procesos, de manera tal de que se repita el éxito de un proyecto a otro.

Aquí la empresa debe hacer el esfuerzo de utilizar los conocimientos en gerencia de proyectos, en la cual se desarrollan procesos y metodologías para apoyar el uso efectivo de la gerencia de proyectos.

Los procesos y herramientas de la Gerencia de Proyectos identificados para su implementación en la empresa bajo estudio son los siguientes:

- Definición y autorización de proyectos o fases del mismo.
- Optimización de actividades operativas a través de innovaciones en los procesos actuales de la organización.
- Desarrollo del nuevo Balanced Scorecard partiendo de los nuevos lineamientos estratégicos.
- Seguimiento a los procesos actuales, a través de los indicadores establecidos en el Balanced Scorecard, y utilizando sistemas de gestión de proyectos.
- Visión general integradora en los proyectos, tomando en cuenta las demás áreas o disciplinas de la empresa.
- Entrenamiento a los empleados en gerencia de proyectos a través de adiestramiento, es decir, expandir el vocabulario y los conocimientos básicos en gerencia de proyectos en la organización.
- Levantamiento y recopilación de información sobre proyectos, incluyendo documentación de lecciones aprendidas.
- Elaboración de documentos principales de proyectos.

Figura 9: Mapa de Proceso de Trabajo Propuesto



Fuente: Elaboración propia

Herramientas y Técnicas:

- Formatos.
- Teoría organizacional.
- Técnicas de negociación.
- Técnicas de evaluación del desempeño.
- Técnicas de presentación y capacitación.
- Técnicas de distribución de información.
- Modelos de selección de proyectos.
- Balanced Scorecard.
- Matriz DOFA.
- Estudios de mercado.
- Estudio financiero.
- Análisis de riesgos.
- Diagrama de correlación.
- Diagramas de Redes.
- Estimación y métricas asociadas al Software.
- Ciclos de vida de los sistemas de información.

Recurso material necesario:

Material e insumo de oficina, PC, impresora, conexión a Internet, Microsoft Office, Project, correo electrónico, extensión telefónica interna.

***Recurso Humano necesario*:**

La Unidad de Gerencia de Proyectos propuesta esta compuesta por un Gerente de Proyectos, un coordinador de proyectos y un analista. A continuación

se presentan los roles y las competencias necesarias para cada uno de los cargos estipulados:

Gerente de proyectos:

Nivel académico: Profesional Universitario preferiblemente con postgrado en gerencia de proyectos. Ingeniero, Economista y/o Administrador.

Reporta a: Vicepresidente Corporativo de Informática.

Competencias y cualidades: líder, comunicativo, integracidor, con bases administrativas, de planificación y control, organizado, pensamiento sistémico, profesional.

Propósito General: coordinar y dirigir las actividades que son realizadas por sus supervisados en el área, guiando y dando directrices cuando sea necesario, de acuerdo a su experiencia y a sus amplios conocimientos en el área de gerencia de proyectos. Debe tener conocimiento sobre los proyectos que estos llevan y reportar al Vicepresidente Corporativo de Informática, sobre el progreso de los mismos, para lo cual debe sostener reuniones periódicas con el Coordinador y el Analista. Debe liderar los nuevos lineamientos estratégicos. Debe participar en la autorización de proyectos o fases de los proyectos de la VPCI.

Coordinador de proyectos:

Nivel académico: Especialista o Magister, preferiblemente, Ingeniero, o Economista, con postgrado en gerencia de proyectos.

Reporta a: Gerente de Proyectos

Competencias y cualidades: organizado, proactivo, habilidades interpersonales, pensamiento analítico, flexibilidad, conocimiento técnico amplio en gerencia de proyectos, conocimiento en estadísticas, orientación hacia el logro, optimista, innovador, cualidades supervisoras. Debe tener un nivel educativo como mínimo de Especialista en gerencia de proyectos.

Propósito General: hacer seguimiento a los proyectos, mediante los sistemas de control de gestión. Mantener estadísticas y estar al tanto de los detalles de cada proyecto, de manera tal de poder detectar cualquier desviación y levantar una bandera roja cuando sea necesario, para lo cual necesita experiencia y olfato. En este sentido, debe ser una persona capaz, con conocimientos en seguimiento y control de todas las áreas de proyectos, de manera tal de entrenar al analista y que en conjunto puedan llevar a cabo exitosamente los proyectos, bajo la supervisión del gerente de proyectos. Dirigir el adiestramiento y capacitación de los empleados de la organización en gerencia de proyectos. Estar a cargo de las consultorías realizadas al área. Supervisar y guiar al analista en sus actividades.

Analista de proyectos

Nivel académico: Universitario, preferiblemente, ingeniero, economista, administrador o carreras afines.

Reporta a: Gerente de Proyectos y al Coordinador de Proyectos.

Competencias y cualidades: organizado, proactivo, flexible, conocimiento técnico básico en gerencia de proyectos, conocimiento en estadísticas, orientación hacia el logro, innovador, trabajador, sociable, capaz de trabajar bajo presión.

Propósito General: llevar el detalle de cada proyecto, apoyar a las áreas en los proyectos que se establezcan, hacer seguimiento a las funciones de las áreas medulares de manera tal de detectar en conjunto con los trabajadores de éstas las posibles mejoras en los procesos con el propósito de aumentar la productividad, a través de nuevos proyectos. Debe elaborar la documentación de los proyectos, recopilar y levantar información sobre los mismos, con fines de aprendizaje interno y mantenimiento de estadísticas y data histórica, igualmente debe elaborar reportes periódicos sobre el seguimiento de los proyectos para mantener al tanto de lo que ocurre en los proyectos al Coordinador y al Gerente de Proyectos.

***Auditorias*:**

Los miembros de la Unidad de Gerencia de Proyectos deben ser auditables, es decir, transparentes, para que sus clientes, miembros de otros departamentos, puedan confiar en la gestión que estos realizan con el propósito de mejorar la productividad en todas las áreas de la empresa. Es por ello, que resulta importante mantener todos los reportes y estadísticas al día y al alcance de todos para brindar la transparencia que requiere la Unidad de Gerencia de Proyectos. En este sentido, dicha Unidad debe estar al alcance de los gerentes de línea, y directores de todos los departamentos.

***Manejo de indicadores de Gestión*:**

Eficacia de ejecución de Actividades por proyectos $= \dfrac{\text{Total de Actividades realizadas en el plazo}}{\text{Total Actividades planificadas en el plazo}} \times 100$

Eficacia de presentación de informes $= \dfrac{\text{Informes presentados}}{\text{Informes por presentar}} \times 100$

Calidad de presentación de informes = $\frac{\text{Informes presentados correctos}}{\text{Informes por presentar}}$ X 100

***Documentación*:**

- Normas
- Políticas
- Procedimientos
- Prácticas de trabajo estandarizadas
- Metodología

***Funciones de la Unidad de Gerencia de Proyectos*:**

Operativas:

- Diseño, implantación y mejora continua de los procesos y sistemas de gestión de proyectos y de la cartera de proyectos, a fin de garantizar la implementación y mejora de los mismos por los Gerentes o lideres de proyecto.
- Operación y control de los procesos operativos.
- Seguimiento y control económico de proyectos.
- Mantenimiento de un inventario de recursos disponibles en la organización.
- Mantenimiento de un archivo centralizado de documentación de proyectos con el fin de que puedan ser usados por gerentes en futuros proyectos a fin de no repetir errores u omisiones y aplicar experiencias o soluciones anteriores.

Educativas:

- Formación en nuevos procesos y sistemas.
- Generación de materiales de formación.
- Inducción de nuevos empleados.
- Proporcionar formación continua a los jefes de proyecto y a sus equipos a fin de nivelar competencias para el logro de los objetivos planteados.
- Gestión del conocimiento y el aprendizaje organizativo.

Estratégicas:

- Gestión de la cartera de proyectos.
- Medición del valor aportado por la adopción de mejores prácticas de gestión de proyectos.
- Promoción de la profesionalidad del personal de operaciones.
- Investigación y desarrollo de nuevas herramientas, metodologías o prácticas para favorecer la innovación en la gestión que se utilizaran en los proyectos que se inicien en la organización a fin de capitalizar las experiencias fallidas o exitosas e involucrarlas en nuevas propuestas metodológicas para futuros proyectos e incorporar mejores prácticas.
- 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.

De control:

- Administrar los recursos asignados para el proyecto, con el fin de promover un uso más eficiente de los recursos económicos, financieros y humanos.
- Llevar control estadístico de los proyectos en la organización.

- 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.
- Llevar registros de programas de proyectos presentados a la alta gerencia con miras a que se decida su aprobación, desarrollo e implementación dentro de la organización.
- Elaborar informes de avance de la ejecución de los proyectos y definir el status de los mismos, en función del tiempo, costo, calidad, alcance, que se estima en la planificación inicial.

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La actitud ante el riesgo de la creación de la Unidad de Gerencia de Proyectos en la VPCI se puede ubicar en los rangos "Bueno" y "Tolerante" aun con tendencias a la "Aversión", revela que existe una deficiencia en el conocimiento de los principios básicos en gerencia de proyectos en todas sus áreas.

Adicionalmente en la categoría de Gerencia del Costo, se recomienda un entrenamiento importante en esta área de la organización. Es importante destacar que las áreas en la cual el conocimiento es mayor son la de Gerencia de las Comunicaciones y Gerencia del Alcance/Integración, lo que revela cierto conocimiento en éstas. Se puede afirmar de acuerdo a estos resultados que esta organización no maneja un lenguaje común en gerencia de proyectos, dada la falta de conocimiento sobre el mismo.

Implica que existe cierto grado de conocimiento en algunas de las áreas de la gerencia de proyectos, las cuales pueden ser mejoradas y explotadas gradualmente con entrenamiento, aunque no es un proceso fácil dada la naturaleza del negocio; de no enfrentarse el entrenamiento adecuado en materia de Gerencia de Proyectos, no permitirá a la empresa discernir sobre las razones de fracaso de un proyecto dado, ya que no podrá saber si se debe al desarrollo de una mala idea o si se trata de una mala ejecución, o simplemente de fallas en la gestión.

En lo que respecta a los procesos en gerencia de proyectos, estos resultados revelan que la organización no ha alcanzado ningún nivel de madurez, como consecuencia de la falta de reconocimiento de los beneficios que generan las metodologías involucradas en la gerencia de proyectos y la falta de apoyo por

parte de los directivos, ya que no reconocen la importancia y los beneficios que podrían obtener de los procesos y metodologías asociadas a dicha gerencia.

Es necesario crear en la empresa una Unidad de Gerencia de Proyectos, que promueva una cultura para gerenciar proyectos a través del apoyo, asesoramiento, estandarización de formatos, manejo de base de datos, comunicaciones entre proyectos, registro de las lecciones aprendidas entre otros.

Una Unidad de Gerencia de proyectos cobra gran importancia para las empresas como una unidad de apoyo a todos los niveles de la organización en la búsqueda de incrementar la eficiencia y el éxito.

En materia de riesgos en los proyectos no se ahonda en ellos; apenas existe una identificación de los riesgos sin evaluar el impacto.

Se identificó que el manejo de tiempo se hace en base a la experiencia, y no se utiliza casi ningún software para el control en los proyectos.

Se tiene como expectativa que la investigación efectuada permita establecer mejores mecanismos de gestión de proyectos, en la VPCI y en toda la organización, aplicando bases sólidas en cuanto a la metodología a seguir durante el desarrollo de los proyectos. En este sentido, es necesario hacer sentir la necesidad y la importancia que tiene la gerencia de proyectos en la organización, proveyendo información sobre los potenciales beneficios que traería en términos de rentabilidad, tanto por aumento de la productividad (generación de ingresos), como por la optimización de procesos (ahorro de gastos), incluyendo la integración profunda entre las áreas evitando conflictos que actualmente existen entre las mismas, utilizar conocimientos, técnicas, herramientas, para las distintas fases de un proyecto (planificación, ejecución, control, y cierre) para así conseguir resultados exitosos en las metas con relación al alcance, tiempo, costo y calidad;

todo esto identificado en este Trabajo Especial de Grado y que sea parte de una base necesaria para la gestión de proyectos dentro de la organización.

Finalmente, debe considerarse que todas las personas involucradas en proyectos comprendan sus fases y procesos para no afectar la planificación del portafolio de proyectos en la VPCI.

Recomendaciones

En esta sección se presentan sugerencias para establecer acciones que permitan mejorar la situación que se determinó a partir de los resultados de una evolución. El propósito del presente Trabajo Especial de Grado es el contar con herramientas que faciliten el diseño, elaboración y desarrollo de los proyectos en la VPCI, evitando y previniendo riesgos que puedan impactar en la información y en la organización en general, y así poder servir de base para futuros proyectos.

Cabe destacar que se propone una ampliación muy simple en el Organigrama, introduciendo el área de proyectos, de manera tal, de no evidenciar cambios bruscos en la estructura manteniendo la propuesta por la VPCI, con el objetivo de no interponerse con las otras áreas, y que tuviera una mayor aceptación de la alta gerencia y tomando en cuenta las recomendaciones expuestas en el PMBOK.

Por lo tanto y apoyando lo expresado anteriormente, se indica a continuación las recomendaciones finales para una mejor gestión en la VPCI, evitando aquellos riesgos derivados de una errada aplicación de procesos y así cumplir cabalmente con la implantación de la propuesta del Trabajo Especial de Grado:

1. Realizar la implementación de la Unidad de Gerencia de Proyectos, tomando en cuenta el diseño formulado en esta investigación.

2. Establecer campañas de cambio de actitud, ya que ellas pueden modificar la opinión de los integrantes de los equipos de proyectos que presenten desmotivación y conflicto con los otros miembros. Este cambio de conducta y puede despertar el interes y deseo en los proyectos que pueden perderse por fallas en el mecanismo de comunicaciones. La motivación, la promoción y el diálogo se deben convertir en las herramientas comunes que se usen cada vez que se trate de convencer a las personas de que cambien.

3. Proceder a desarrollar programas de entrenamiento estructurado y otros programas de educación orientados a fortalecer el uso de las áreas del conocimiento de la gerencia de proyectos, haciendo especial énfasis en la gerencia del costo, área en la cual se encontró más deficiencia.

4. Elaborar programas de seguimiento, la Unidad de Gerencia de Proyectos debe llevar el seguimiento y control de todas las áreas sin ser visto como un intruso, sino ser formalizada como un canal de ayuda para la mejora de la productividad.

5. Desarrollar programas para reforzar actividades conductuales, es decir, enseñar y premiar la utilización de las herramientas de gerencia de proyectos, estimulando su uso.

6. Desarrollar la Unidad de Gerencia de Proyectos, no solo llevando los proyectos nacientes, sino también haciendo énfasis en la integración de las áreas en sus actividades cotidianas, de manera de canalizar y brindar un punto de vista más integral a las ideas innovadoras que posea cada área de la organización, llevando una visión de conjunto, midiendo el impacto en

todas las áreas de la organización para calcular el beneficio real, tomando muy en cuenta las externalidades positivas y negativas que generen.

7. Definir dedicación de recursos, los recursos deberían estar avocados a las actividades establecidas para la nueva unidad.

8. Integración de procesos, como es mencionado anteriormente es necesario que esta unidad también cumpla una función integradora, para evitar lo que esta ocurriendo en la actualidad donde cada área se enfoca en sus actividades sin prever el impacto que cualquier decisión o proyecto que se aborde puede traer sobre el resto de la organización.

9. Reforzar base de datos, lecciones aprendidas, y transferencia de conocimientos entre proyectos, equipos, y toda la organización.

Como es conocida la cultura organizacional es uno de los factores claves que impacta en la forma, estilo y estructura de una organización, y es por ello que la integración de las culturas es necesaria e imperativa, no solo para la creación de una personalidad y cultura propia de la organización, sino también para la identificación de todos y cada uno de sus individuos con los valores y principios de la misma. De esta forma, éstos podrían sentirse participes de este importante paso, y se lograría consolidar y redireccionar la estrategia de la empresa para posicionarse en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alsina A. (2004). *Los proyectos de la perspectiva de las grandes empresas.* Guatemala: Ediciones Luz Académica.

- Arrieta Ivan (2008). De Gerencia. Extraído en Noviembre de 2009 de: http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard

- Balestrini M (2000). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Caracas: Consultores asociados.

- Bridges, Dianne N. & Crawford, J. Kent (2001). How to star-up and rollout a Project Office. Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium. Houston, 7 a 16 de septiembre.

- Casey, W. & Peck, W (2001). Choosing the right PMO setup. PM Network, February, pp. 40-47.

- Estraño Luis (2005). *Propuesta para la conformación de la unidad de Gerencia de Proyectos en la Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG).* Trabajo Especial de Grado para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica "Andres Bello", Ciudad Guayana – Venezuela.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista L. (1998). *Metodología de la Investigación.* Bogotá: McGraw Hill Interamericana S.A.

- Hernandez R, Fernandez C y Baptista P (2003). *Metodología de la Investigación.* Mexico: Mc-Graw Hill Interamericana.

- Hillson (2005). *The perfect Project.* Washington- EEUU Pearson Education, Inc.

- Hurtado de B., J. (1998). *Introducción a la investigación holística*. Caracas: Fundación Sypal.

- Hurado Lean (2008) Estimación de proyectos Informaticos extraido en Diciembre de 2008 de: http://www.wikilearning.com/articulo/planificacion_de_proyectos-planeacion_y_estimacion_de_proyectos_informaticos/9597-1

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

- Kruchten, P. (2000). *The rational unified process: an introduction Second Edition*. EEUU: Addison-Wesley.

- Larman, C. (2004). *Agile and iterative development: a manager's guide*. Boston: Pearson Education, Inc.

- López Emmanuel (2007). *Diagnóstico de la actitud ante el riesgo en el equipo de proyectos de la Gerencia Técnica de Inteligencia de Negocios, en una Empresa de Telecomunicaciones*, Trabajo de Especial de Grado conducente al titulo de Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica "Andres Bello", Caracas – Venezuela.

- Martínez (2007). Los Proyectos como razón de las empresas latinoamericanas. Madrid: Mc Graw Hill.

- Normas APA. Extraído en Noviembre de 2008 de: http://www.scribd.com/doc/2205675/Norma-APA

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

- Project Management Institute. (2004a). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) Tercera Edición. España:* Project Management Institute.

- Project Management Institute. (2004b). *PMI Member ethical standards.*

- Rojas Listbeth (2007). Gerencia de Proyectos Web. Extraído en Noviembre de 2009 de: http://www.tecnologiahechapalabra.com/datos/soluciones/implementacion/articulo.asp?i=954

- Termidor Maria (2007). Ingeniería de Proyectos. extraído en Noviembre de 2008 de: http://www.aeipro.com/congresos/2004_1/pdf/aalonso@es.aisc.com_98c967152ff364e8fbe83adc96edb1e9

- Torres Daniel 2008 http://notasprisma.tripod.com/Proyectos.htm

- Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación.* México: Prentice Hall.

- Sbragia y Gonzalez (2002) *Innovación tecnológica, su política y gestión en el mundo ibérico.* Madrid: Ediciones Ibérica.

- Stephen Robbins (2004). *Organizational Behavior.* Washington – EEUU: Prentice Hall.

- Zorrilla Mario (2007). PMO. Extraído en Noviembre de 2008 de:

  http://www.acis.org.co/memorias/JornadasGerencia/IIJNGP/CYAUODPPMO.ppt#584,10,La naturaleza y magnitud del rol de una PMO varia de organización a organización

ANEXO I

***Encuesta para diagnosticar el grado de conocimiento en la gestión de* proyectos del personal adscrito a la Vice presidencia de Informática de Seguros Constitución C.A, y estudiar cuál es la condición ante el riesgo del *personal de la Vice Presidencia de informática de crear la unidad de* Gerencia de Proyectos**

Modelo de Cuestionario

A continuación se presenta el cuestionario elaborado y utilizado en el presente estudio para diagnosticar el grado de conocimiento en la gestión de proyectos del personal adscrito a la Vice presidencia de Informática de Seguros Constitución C.A, describir cual es la condición ante el riesgo del personal de la Vice presidencia de informática de crear la unidad de Gerencia de Proyectos, identificar posibles necesidades de cambio de actitud ante el riesgo de la creación de una nueva unidad de Gerencia de proyectos.

Este cuestionario se divide en 8 características: Riesgo, conocimiento, calidad, alcance, tiempo, costo, comunicaciones, actitud. Es necesario acordar que sólo se presentan los identificadores, objetivos, instrucciones, comentarios guía, y preguntas por sección, sin incluir las respuestas posibles.

Cuestionario con fines académicos	
Nombre y apellido del encuestado:	
Cargo:	
Edad:	
Descripción: Este cuestionario consta de 29 preguntas, se busca caracterizar aspectos sobre el grado de conocimiento en la gestión de proyectos del personal adscrito a la Vice presidencia de Informática de Seguros Constitución C.A, y la condición ante el riesgo del personal de la Vice presidencia de informática de crear la unidad de Gerencia de Proyectos.	

1. Grado de instrucción académica *(característica evaluada Conocimiento)*

_____ Bachiller incompleto
_____ Bachiller completo
_____ TSU incompleto
_____ TSU complete
_____ Pregrado incompleto
_____ Pregrado completo
_____ Postgrado incompleto
_____ Postgrado completo
_____ Otros

2. Número de años trabajando con Proyectos *(característica evaluada Conocimiento)*

_____ 0 a 2 años
_____ 2 a 4 años
_____ 4 a 6 años
_____ 6 a 8 años
_____ 8 ó mas años

3. Conoce cuales son las fases de los proyectos? *(característica evaluada Conocimiento)*

_____ Si
_____ No
_____ Más o menos

4. Cual(es) Fase(s) Conoce? *(característica evaluada Conocimiento)*

_____ Iniciación
_____ Planificación
_____ Ejecución
_____ Control
_____ Cierre

Característica a evaluar	Número de Pregunta	Pregunta	Respuesta Si	No
Conocimiento	5	Ha escuchado hablar del PMBoK?		
Riesgo	6	Realiza algún plan de gestión del riesgo en los proyecto que elabora?		
Riesgo	7	En el presupuesto incluye el costo de un plan de riesgo?		
Alcance	8	Realiza un plan de alcance?		
Tiempo	9	Realiza un cronograma donde refleja los tiempos del proyecto?		
Tiempo	10	Define cuales son las ruta(s) critica(s) del proyecto?		
Tiempo	11	Define los tiempos de ejecución de las actividades con el equipo de trabajo?		
Tiempo	12	Utiliza Microsoft Project para el control de tiempo del proyecto?		
Tiempo	13	Utiliza Primavera para el control del tiempo del proyecto?		
Tiempo	14	Utiliza alguna otra herramienta que no sea Microsoft Project o Primavera para el control de tiempo del proyecto?		
Calidad	15	Realiza algún plan de gestión de la calidad para el proyecto?		
Costos	16	Realiza un cronograma de pago asociado al proyecto?		
Costos	17	Realiza una matriz de responsabilidad de gastos en el proyecto?		

Costos	18	Conoce algún método para definir las perdidas y ganancias del proyecto?		
Comunicaciones	19	Las comunicaciones con sus compañeros es fluida?		
Comunicaciones	20	Establece un plan de comunicaciones con todos los integrantes del equipo de trabajo?		
Comunicaciones	21	Establecer planes de comunicación facilita la realización de los proyectos?		
Actitud	22	Considera que trabajar en equipo provoca un atraso en la entrega de sus trabajos?		
Actitud	23	Prefiere trabajar individualmente?		
Actitud	24	Cuando trabaja en equipo espera que le indiquen que debe hacer?		
Actitud	25	La realización de las metas depende de usted?		
Actitud	26	Considera que el éxito de un proyecto depende de los integrantes del equipo?		
Actitud	27	El uso de políticas, estándares para la gestión de proyectos burocrático?		
Actitud	28	La creación de la unidad nueva de proyecto va a desmejorar mi trabajo?		
Actitud	29	Realizar trabajos en conjunto con la unidad nueva de proyectos resulta un tanto tedioso?		