

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DISEÑO DE UN MODELO DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS
PARA EL CONSEJO COMUNAL TORRE CAROATA DE PARQUE
CENTRAL, CARACAS.**

Presentado por:

Madriz Moraes, Patricia Daniela Susana

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Salas Guzmán, Olimpia

Caracas, Mayo 2.011

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DISEÑO DE UN MODELO DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS
PARA EL CONSEJO COMUNAL TORRE CAROATA DE PARQUE
CENTRAL, CARACAS.**

Presentado por:

Madriz Moraes, Patricia Daniela Susana

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Salas Guzmán, Olimpia

Caracas, Mayo 2.011

DEDICATORIA

A mis padres, que siempre me han acompañado en cada momento de mi vida, gracias por darme ese amor verdadero que nutre mis días.

A mis hermanas, que gracias a ellas he aprendido lo vital de la unión familiar, y del comprender que el problema de una es problema de todas.

A mi sobrina, la luz de mis ojos.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por la vida que puedo valorar día a día, por las bendiciones que me regala con mi familia.

Agradezco enormemente a la Doctora Olimpia Salas por ser una de las principales fuerzas que me impulsaron a terminar este estudio con éxito, con sus conocimientos, fortaleza, paciencia y calidez humana.

A mis compañeros del postgrado que enriquecieron el compartir en las tutorías de tesis en especial a mi compañera Carmen Jaramillo por su consistente colaboración en logro de esta meta.

A todas aquellas personas que impulsaron la realización de este estudio, por su conciencia del bienestar común y responsabilidad social.

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

BafD:	Banco Africano de Desarrollo.
BasD:	Banco Asiático de Desarrollo.
BID:	Banco Interamericano de Desarrollo.
CC:	Consejo Comunal.
CRBV:	Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
DINADECO:	Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad.
EML:	Enfoque de Marco Lógico.
FAO:	Food and Agriculture Organization.
FONDEMI:	Fondo de Desarrollo Microfinanciero.
FUNDAPROCURA:	Fundación Procura de la Parálisis.
GP:	Gerencia de Proyectos.
GTZ:	Agencia Alemana de Cooperación para el Desarrollo.
MINPADES:	Ministerio de Participación Popular y Protección Social.
NORAD:	Norwegian Agency for Development Cooperation.
OGP:	Oficina de Gerencia de Proyectos.
OIT:	Organización Internacional del Trabajo.
ONG:	Organismos No Gubernamentales.
ONU:	Organización de las Naciones Unidas.
PMI:	Project Management Institute.
PNUD:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
RRHH:	Recursos Humanos. Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica.
SECIPI:	Dirección Nacional del Sistema de Información Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales.
SIEMPRO:	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
UNESCO:	Zielorientierte Projektplanung, o GOPP- Goal Oriented Project Planning.
ZOPP:	

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN.	3
1.1. Planteamiento del problema.	3
1.2. Objetivos de la investigación.	13
1.2.1. Objetivo General.	13
1.2.2. Objetivos Específicos.	13
1.3. Justificación e importancia de la investigación.	14
1.4. Alcance del proyecto.	14
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.	15
2.1. Antecedentes.	15
2.1.1. Referencias de trabajos de grado.	15
2.1.2. Referencias de artículos arbitrados.	18
2.2. Fundamentos teóricos.	21
2.2.1. Comunidad.	21
2.2.1.1. Comunidad organizada.	21
2.2.1.2. Organizaciones comunitarias.	22
2.2.1.3. Consejo Comunal.	22
2.2.1.4. Conformación del Consejo Comunal.	23
2.2.1.5. Asambleas de ciudadanos	24
2.2.1.6. Órgano Ejecutivo del Consejo Comunal.	25
2.2.1.7. Voceros.	25
2.2.1.8. Comité de trabajo del Consejo Comunal.	26
2.2.1.9. Proyectos comunitarios.	26
2.2.1.10. Áreas de trabajo.	26
2.2.1.11. Comuna.	27
2.2.1.12. Gestión de los Consejos Comunales.	27
2.2.1.13. Tendencias actuales.	29
2.2.2. Bases teóricas.	31

2.2.2.1. Proyectos en las empresas.	32
2.2.2.2. Ciclo de vida de los proyectos.	36
2.2.2.3. Gerencia de proyectos.	39
2.2.2.4. Oficina de Dirección de Proyectos.	40
2.2.2.5. Áreas del conocimiento de Dirección de Proyectos.	43
2.2.2.6. Enfoque de Marco Lógico.	45
2.2.3. Marco legal.	51
2.2.3.1. Instrumentos legales de los consejos comunales.	53
2.2.3.2. Descentralización en los consejos comunales.	57
2.2.3.3. Consejos comunales y la red institucional.	60
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO.	62
3.1. Diseño y tipo de investigación.	62
3.2. Unidad de análisis.	63
3.3. Factibilidad de la Investigación.	64
3.4. Técnicas e instrumentos de recopilación de datos.	64
3.4.1. La observación directa.	65
3.4.2. La entrevista semiestructurada.	65
3.4.3. Los grupos focales.	66
3.5. Fases de la investigación.	67
3.5.1. Análisis de la situación actual.	67
3.5.2. Diseño de la propuesta.	67
3.6. Consideraciones Éticas.	68
3.7. Operacionalización de objetivos.	68
CAPÍTULO IV. VENTANA DE MERCADO.	70
CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.	75
5.1. Tendencias actuales en el manejo de proyectos.	75
5.2. Diagnóstico de áreas del conocimiento.	76
5.3. Elementos clave de la Oficina de Gerencia de Proyectos	79
5.4. Hallazgos y oportunidades de mejoras.	81

CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS.	83
6.1. Fundamentos de la investigación.	84
6.2. Enfoque de Marco Lógico.	85
6.2.1. Análisis de participación.	85
6.2.2. Análisis de los problemas.	86
6.2.3. Análisis de los objetivos.	89
6.2.4. Análisis de las alternativas.	91
6.2.5. Matriz de planificación.	94
6.3. Mapa de relaciones.	100
CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO.	104
CAPÍTULO VIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	107
8.1. Conclusiones.	107
8.2. Recomendaciones.	109
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	111
ANEXO A Carta de Aceptación del Asesor.	119
ANEXO B Guía de entrevista aplicada a los voceros.	121
ANEXO C Guía de lista de cotejo.	125
ANEXO D Propuesta de priorización de necesidades. Caso de estudio.	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tablas	Pág.
N° 1. Tendencias de Desarrollo Comunal	31
N° 2. Matriz del Enfoque de Marco Lógico.	49
N° 3. Caracterización del instrumento.	66
N° 4. Operacionalización de objetivos.	69
N° 5. Hallazgos y oportunidades de mejora.	82
N° 6. Resumen de Fortalezas y Debilidades.	84
N° 7. Árbol de problemas	87
N° 8. Árbol de objetivos	90
N° 9. Análisis cualitativo de alternativas	93
N°10. Análisis cuantitativo de las alternativas	93
N°11. Alternativa N°2. Matriz planificación del proyecto	94
N°12. Alternativa N°3. Matriz planificación del proyecto	96
N°13. Cronograma de actividades	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figuras	Pág.
N° 1. Gestión de los Consejos Comunales.	28
N° 2. Ciclo comunal.	29
N° 3. Ciclo de vida del proyecto.	38
N° 4. Estructura del Consejo Comunal.	72
N° 5. Ciclo del Poder Comunal.	73
N° 6. Conocimientos de la metodología del PMI.	77
N° 7. Interés en la metodología del PMI.	77
N° 8. Áreas del conocimiento a adaptar.	78
N° 9. Árbol de problemas.	88
N°10. Árbol de objetivos.	90
N°11. Mapa de relaciones del Consejo Comunal.	101
N°12. Mapa de adecuación.	103



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

**DISEÑO DE UN MODELO DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS
PARA EL CONSEJO COMUNAL TORRE CAROATA DE PARQUE
CENTRAL, CARACAS.**

Autor: Lic. Patricia Madriz Moraes
Asesor: Dra. Olimpia Salas Guzmán
Año: 2.011

RESUMEN

La administración de proyectos en el sector público está desarrollándose vertiginosamente, como se ha evidenciado con el apoyo en el proceso de desarrollo de los consejos comunales, organizaciones comunitarias consolidadas en marcos legales e institucionales bien delimitados y en continuo desarrollo. En este punto surge la propuesta de adecuar las “Áreas del conocimiento” del Project Management Institute (PMI) a la gestión de los consejos comunales, caso de estudio: Consejo Comunal Torre Caroata de Parque Central, Parroquia San Agustín, Municipio Libertador, Caracas, Distrito Capital. Un área del conocimiento identificada en los proyectos del sector público está referida al término de la Integración, es compleja porque se integran proyectos en donde intervienen sector público y comunidad, entidades que la gerencia de proyectos debe consolidar con el fin de capitalizar todos los recursos públicos que satisfagan las necesidades de la comunidad. Por otra parte, el Alcance también se vuelve complejo dado que se debe tener la visión de continuar hasta finalizar los proyectos, aunque cambien los representantes del consejo comunal o las autoridades municipales, estatales o nacionales; la gerencia de proyectos pudiera servir como una estrategia de mejoramiento continuo. También se debe destacar en el área de Recursos Humanos hay potenciales oportunidades de trabajo, sólo queda explorar en estos consejos comunales la factibilidad técnica, administrativa, política y social de la existencia de asesores en PMI o de Oficinas de Gerencia de Proyectos.

Palabras claves: Oficina de Gerencia de Proyectos. Proyectos sociales. Plan de proyecto.

Líneas de trabajo: Consejo Comunal. Proyectos en las empresas. Oficina de Gerencia de Proyectos. Gerencia de Proyectos sociales. Capital social.

INTRODUCCIÓN

La comunidad organizada tiene larga data de existencia de diversas lecciones aprendidas a través de la historia de las mismas. En la actualidad, la población venezolana tiende a desenvolverse o a verse influenciada de alguna manera por la existencia de los consejos comunales, los cuales apoyan la participación, articulación e integración social, enmarcados en los valores de la constitución nacional y en un marco legal e institucional bien descrito y en continua mejora, lo que facilita a la comunidad el ejercicio de la gestión de políticas públicas y proyectos orientados a responder a sus necesidades y expectativas.

Actualmente estas organizaciones sociales se están consolidando a nivel nacional, es por esto el interés de capacitar a los representantes o voceros en temas varios fundamentales en proyectos: formulación, ejecución, control, cierre y evaluación de sus propuestas potencialmente desarrolladas con éxito.

Esta investigación es un estudio exploratorio sobre la documentación de las mejores prácticas en proyectos comunitarios con el propósito de diseñar una oficina de gestión de proyectos para el consejo comunal caso de estudio, aunque se adecúa este diseño en específico a dicho consejo, no es limitativo de emplearse como antecedente para algún otro estudio similar, con la visión de promover, no sólo una cultura en Gerencia de Proyectos, sino también las mejoras en cuanto al manejo de la gestión comunal, adecuada organización, capacitación, documentación, resolución efectiva de problemas o necesidades, entre otros aspectos.

Se presenta esta investigación como compilación de los siguientes capítulos:

Capítulo I: Propuesta de la investigación: se plantean aspectos importantes de la metodología PMI, proyectos sociales o de cooperación al desarrollo, para luego plantear la problemática actual y el interés y propuesta en objetivos de solución.

Capítulo II: Marco Teórico: se referencia las bases teóricas empleadas en la investigación.

Capítulo III: Marco Metodológico: se describen los elementos referentes a la metodología empleada en la realización de la presente investigación.

Capítulo IV: Ventana de mercado: se presenta la población de análisis a ser empleada como objeto de estudio.

Capítulo V: Situación actual de la población a analizar en la investigación.

Capítulo VI: Diseño de la oficina de Gerencia de Proyectos: se explica el diseño de la propuesta de investigación.

Capítulo VII: Evaluación del proyecto: se presenta el análisis comparativo entre los objetivos específicos de la investigación y el desarrollo realizado para conocer el logro del estudio.

Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones: se presentan en listado los ítems conclusivos del investigador y las propuestas pertinentes, con el fin de complementar la propuesta presentada en la investigación.

CAPÍTULO I. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN.

1.1. Planteamiento del problema.

Un proyecto, se conoce como la unidad elemental del proceso de planificación y programación constituido por un conjunto de actividades complementarias que son necesarias para alcanzar uno o varios objetivos. Con esto, un proyecto es: una ordenación de actividades y recursos que depende del medio donde surge y se desarrolla, es decir, del contexto político, económico y social que lo enmarca y requiere una metodología. Es la traducción escrita de la acción o acciones a realizar para enfrentar un problema (González, 2.007). Con esto, se puede establecer que un proyecto se diseña sobre la base de un diagnóstico en el cual se detectan problemas.

Lo importante es que el proyecto apunte a solucionar un problema específico de entre los muchos que puedan existir en la comunidad. Una comunidad organizada puede planificar una serie de proyectos a distintos niveles, según González (2.007): para mejorar y fortalecer conocimientos, para profundizar los nexos entre los integrantes de la comunidad, entre otros.

González explica que, debido a que todo proyecto es un plan de acción, es decir, un orden de actividades, medios y recursos que servirán para enfrentar un problema, su adecuada gestión justifica la creación de una oficina encargada específicamente de la gerencia de los proyectos que surgen de las necesidades de la comunidad.

En el PMI (2.008), se conoce la dirección de proyectos como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo.

Igualmente, el PMI (2.008) indica que dirigir un proyecto por lo general implica:

- Identificar requisitos,
- Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados según se planifica y efectúa el proyecto,
- Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que se relacionan, entre otros aspectos, con: el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos y el riesgo.

La Gerencia de Proyectos implica ejecutar una serie de actividades que consumen recursos como tiempo, dinero, materiales, energía, comunicación, para lograr unos objetivos predefinidos. Es por esto que el Project Management Institute (PMI, 2.008) indica que: dada la posibilidad de sufrir cambios, el plan para la dirección del proyecto es iterativo y su elaboración es gradual a lo largo del ciclo de vida del proyecto. La elaboración gradual implica mejorar y detallar constantemente un plan, a medida que se cuenta con información más detallada y específica, y con estimados más precisos.

La elaboración gradual permite a un equipo de dirección del proyecto dirigir el proyecto con un mayor nivel de detalle a medida que éste avanza.

En este sentido, existen muchos estudios de tendencias que mencionan algunas en cuanto a Gerencia de Proyectos las cuales son:

- 1- Invertir en adiestramiento en Gerencia de Proyectos.
- 2- Toma de decisiones mejoradas y más rápidas.

- 3- Creciente relevancia de la Oficina de Gerencia de Proyectos.
- 4- Codependencia entre Gerencia de Proyectos y análisis de gestión organizacional.
- 5- Retos comunicacionales a medida que los proyectos son conducidos con mayor frecuencia en forma remota, a través de asesorías de expertos y de la expansión global, la comunicación en el proyecto se basa más en la tecnología de la que se disponga.
- 6- El impacto del manejo del talento en el retorno sobre la inversión, la cual, en el caso de los proyectos de interés social, el retorno de la inversión será la satisfacción de los integrantes de la comunidad.

Así como también existe el reconocimiento de numerosos expertos que señalan que las oficinas de gerencia de proyectos han sido muy demandadas en las organizaciones, sobretodo para poder una visibilidad de lo que está sucediendo en la organización, además de ayudar a contar y mantener un estándar, lo que permite hacer los proyectos de la misma manera, es decir, que todos los involucrados en proyectos, los hagan de manera homologada. Las oficinas de gerencia de proyectos se encargan también, no sólo de difundir todo lo estándar, sino también de capacitar y de formar a todos los integrantes de la organización para que manejen un nivel de conocimientos similar, sobretodo en temas de dirección de proyectos.

De igual manera, Véliz (2.010), menciona que existe un interés creciente por el conocimiento y aplicación de metodologías, técnicas y herramientas que permitan gestionar los proyectos en las comunidades. La visión de una gestión eficaz, la multiplicación del número de proyectos, así como la creciente complejidad de los mismos, en organizaciones en general, son

algunos aspectos que justifican la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (OGP).

La justificación de esta investigación es la de traer nuevos elementos para una mejor comprensión de lo que es una Oficina de Gerencia de Proyectos y cómo ese órgano puede, adaptar las mejores prácticas y lecciones aprendidas en el PMI para, ayudar a la comunidad organizada a obtener éxito con los proyectos de interés colectivo, tomando como caso de estudio el Consejo Comunal de Torre Caroata de Parque Central en Caracas, Venezuela.

Para esto es necesario conocer algunos elementos generales de una Oficina de Gerencia de Proyectos, la cual es, según González (2.007), una estructura organizacional que asiste a la gerencia de proyectos y al equipo de proyecto en el logro de los objetivos, proporcionando soporte en la iniciación, planeación, ejecución, control y cierre de los proyectos.

Esta Oficina de Gerencia de Proyectos:

- Administra los recursos y mantiene metodologías, estándares y procedimientos dentro del proyecto.
- Desarrolla, selecciona y mantiene herramientas de Gerencia de Proyectos, plantillas y métricas.
- Provee entrenamiento en Gerencia de Proyectos.
- Es el punto de encuentro de los responsables de proyectos, para administrarlos dentro del plazo, costo y calidad requeridos, por medio de la

utilización de métodos y procesos de planeamiento, acompañamiento y control.

Según Marchand (2.010), la Oficina de Gerencia de Proyectos debe comenzar a operar de forma más sencilla y focalizada, principalmente para mostrar resultados rápidamente. Paulatinamente, sus atribuciones pueden ir sofisticándose, conforme van ganando la confianza del equipo. Una Oficina de Gerencia de Proyectos, para obtener éxito, debe funcionar como un catalizador, estableciendo lazos internos y transformando las informaciones dispersas en conocimiento, que conformará las lecciones aprendidas.

Administrar proyectos es una tarea compleja y cabe a la Oficina de Gerencia de Proyectos, por medio de la automatización de tareas, del uso de modelos, de adecuada utilización de las mejores prácticas del Project Management Institute, crear una atmósfera positiva y respaldar al equipo del proyecto, además de una altamente eficaz racionalización de los recursos. A partir de este ambiente, es posible concretar iniciativas de participación social con éxito.

Una vez expuestas las actividades principales a desarrollar por una Oficina de Gerencia de Proyectos, se entiende que su puesta en funcionamiento con normas y procedimientos definidos para estas organizaciones comunales constituyen un proyecto que se considera como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2.008) y además, es un elemento que tiene características de los proyectos sociales, en vista de que estos últimos se identifican como tal porque son “un conjunto organizado de acciones, realizadas durante un período determinado, que responden a una demanda o problema, con el propósito de ofrecer una solución, que generalmente es la prestación de un servicio a la comunidad” (Véliz, 2.010).

En cuanto a los proyectos de tipo social, otras referencias destacan que constituyen la planificación sistemática de actividades que permiten la satisfacción social de una realidad, es decir, su ejecución se produce como efecto de la identificación de una problemática en una comunidad en particular, donde se plantean alternativas de solución (Juárez, 2.007). A este respecto, SIEMPRO/UNESCO, 1.998 (citado en Hernández, 2.005), lo definen como "...al conjunto de acciones destinadas a transformar la situación inicial de una población determinada y mejorar sus condiciones de vida" (p. 24).

Los proyectos sociales u otras formas de participación social, como las representadas por los Consejos Comunales, se contextualiza en los términos de: acción social y desarrollo comunitario que, según González (2.007), es: un intangible, un activo para la comunidad y capital conocimiento, enmarcado en políticas sociales reguladas en basamentos constitucionales, leyes, reglamentos e instituciones específicas del Estado. De aquí que la planificación de las iniciativas de interés social se deben regir por las políticas sociales de la localidad y el Estado.

Según Hernández (2.005), la planificación "... pretende el logro del bienestar y el desarrollo del individuo, de la colectividad, de una sociedad en particular mediante las acciones que deberán realizarse en un futuro previsto y cercano" (p. 7). Dentro de este contexto, diversos autores manifiestan la clasificación de la planificación.

Sin embargo, para asociarlo a la gestión social, en Hernández (2.005), se considera una planificación normativa-estratégica, donde se unifican los mejores aspectos en cuanto a lo que metodología se refiere; de este modo, se planifica de acuerdo a lo siguiente:

- Se parte de una descripción y análisis de la realidad del momento en la realización del diagnóstico, la cual puede ser cambiante de acuerdo a la intervención de factores externos e internos a ella. Esto debido a que la realidad en una comunidad nunca es la misma.
- En el desarrollo del proceso, se plantean objetivos, metas y actividades, con sus respectivos recursos (técnicos, materiales y humanos), los cuales pueden variar en función de la evaluación que se realiza en el proceso.
- Dentro de la planificación se trata de abarcar todos los aspectos a ejecutar y controlar en la realización del proyecto.
- Se constituye en un proceso sistemático, continuo, permanente, holístico y de retroalimentación de cada uno de los aspectos a considerar, convirtiéndose de esta manera en un sistema abierto, sujeto a cambios y modificaciones.

Se propone realizar un proyecto de creación de Oficina de Gerencia de Proyectos (OGP) que reúna en un documento toda la información necesaria para la creación de dicha oficina dedicada a asesorar la gestión de iniciativas comunitarias, según la adaptación de las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI).

Este documento único será contentivo de la siguiente información: contextualización de la problemática (diagnóstico, objetivos, justificación e impacto), aspectos teóricos (revisión documental) y plan de acción (objetivos, actividades, recursos, responsables), y cualquier otro elemento a considerar para que se concrete la Oficina de Gerencia de Proyectos.

Presentar este plan de diseño de una Oficina de Gerencia de Proyectos (OGP) es una potencial alternativa para buscar colaboradores y sirve como guía para los que están involucrados en consejos comunales o en cualquier forma de participación social.

El plan de proyecto se realizará con la documentación de las experiencias más exitosas en cuanto a creación de Oficina de Gerencia de Proyectos con el fin de adaptarse adecuadamente a las necesidades de las iniciativas sociales.

Una Oficina de Gestión de Proyectos, en el PMI (2.008), se define como un cuerpo y entidad dentro de una organización que tiene varias responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que tiene bajo su jurisdicción. El documentar todo lo referente a las mejores prácticas de las Oficinas de Gerencia de Proyectos es esencial para su diseño, creación, entender su manejo, administración, dirección y control. Esto con el fin de tener las bases necesarias para una mejor planeación y estrategia adaptadas al interés social.

La razón por la que se eligió la elaboración de un plan de proyecto para el diseño de una Oficina de Gerencia de Proyectos comunitaria, fue por las ventajas que trae esta propuesta para lograr reunir a un equipo de expertos y colaboradores ofreciendo un servicio de asesorías, según las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI), en oficina de gestión de proyectos que apoyen a la comunidad en general como herramienta que facilite la participación conjunta de la comunidad organizada y de los sectores económicos de cualquier localidad.

Este plan de proyecto incluye un mapa de relaciones en el que se podrá visualizar roles, responsabilidades y delegaciones; clientes externos, e internos; insumos; transferencia tecnológica. Todos estos elementos son de vital importancia para el diseño de una oficina de Gerencia de Proyectos, la cual aportará una herramienta valiosa para impulsar su propio desarrollo.

El presente plan de proyecto permitirá establecer la planificación necesaria para generar el diseño de una oficina de Gerencia de Proyectos comunitaria, a partir de la aplicación de las mejores prácticas en Oficinas de Gerencia de Proyectos adoptadas del Project Management Institute (PMI).

Es necesario comprender qué son las mejores prácticas, y por ellas se entiende un conjunto coherente de acciones que han dado resultados en un determinado contexto y que se espera que, en contextos similares, rindan similares resultados. Las mejores prácticas son una compilación de las experiencias que organizaciones reconocidas han implementado, y que les han dado resultados positivos (Universidad de Pamplona, 2.007).

Según ponencia realizada por Rodríguez, Sbragia y González (2.002), mencionan que existe diversidad de modelos y funciones que una Oficina de Gerencia de Proyectos (OGP) puede asumir, dependiendo de las necesidades de los beneficiarios, del tipo de estructura organizativa, entre otros factores. Hay desde OGP's que tienen la función única de informar el desempeño de los proyectos hasta aquellos que participan de la definición de las estrategias organizacionales y son responsables por el cuerpo de profesionales del área. La OGP puede tener un foco apenas en procesos internos (planeamiento, gerencia de personas, ejecución, control de cambios, etc.), pero también puede responsabilizarse por interfases externas (satisfacción del cliente, comunicación con los stakeholders, etc.).

También mencionan que hay diferentes nombres, tales como Oficina de Proyectos, Oficina de Soporte a Proyectos, Centros de Excelencia, etc., pero lo que las distingue son los diferentes grados de autoridad y responsabilidad. Casey & Perck (2.001) parten del presupuesto de que no existe un único tipo de OGP que atienda a todas las necesidades y que se debe evitar un modelo patrón que puede acabar operando como cualquier otro departamento funcional. Diferentes tipos de OGPs resuelven diferentes problemas. Para escoger el modelo adecuado se debe tomar en cuenta el nivel de madurez de la gerencia de proyectos en una organización en general (Rodríguez, 2.002).

En la investigación de Domínguez (2.008), se señala que para escoger y adaptar el modelo de una OGP que debe planearse, es necesario considerar diversos elementos tales como la cultura organizacional, el equipo y recursos con que cuenta la comunidad organizada. Además, también menciona como necesaria, la determinación de las necesidades que, en nuestro caso de estudio implica los siguientes elementos a saber: situación actual de los proyectos comunitarios, estado de los procesos (metodología) en los proyectos, objetivo principal y alcance, impacto de la OGP.

Además de adaptar un modelo de Oficina de Gerencia de Proyectos (OGP), se espera elaborar una serie de recomendaciones para la implementación de la misma, según las mejores prácticas del PMI en OGP, que sirvan de parámetros para comunidades donde la administración de proyectos sea factor de éxito colectivo o en la comunidad organizada que requieren administrar la complejidad de conducir múltiples proyectos simultáneamente.

Este trabajo busca responder a las siguientes preguntas claves: ¿cuáles son los elementos que implica la creación de una Oficina de Gerencia de Proyectos (OGP)?, ¿la OGP promocionará una mejor gestión de las

iniciativas comunitarias?, ¿la revisión de las mejores prácticas del PMI en OGP, permitirá la documentación y adaptación de los procesos de gestión de proyectos sociales?, ¿cuál podría ser el impacto de la creación de la OGP para la comunidad en general?, ¿existe sensibilización del consejo comunal para adoptar la operatividad de una OGP?, ¿cuáles podrían ser las lecciones aprendidas que se deriven de la implantación de una OGP?

1.2. Objetivos de la investigación.

Para dar respuesta a las preguntas de la investigación se plantean los siguientes objetivos:

1.2.1. Objetivo General:

Diseñar un modelo organizacional para la creación de una oficina de Gerencia de Proyectos para el Consejo Comunal Torre Caroata de Parque Central, Caracas.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- Conocer las tendencias en el manejo de proyectos en comunidades organizadas en Consejos Comunales.
- Diagnosticar las áreas de conocimiento del Project Management Institute (PMI), que estuvieron presentes en los proyectos ejecutados por el Consejo Comunal desde su inicio a la actualidad.
- Identificar los elementos claves para el diseño de una Oficina de Gerencia de Proyectos que atienda al Consejo Comunal.
- Definir los requisitos para la jerarquización de proyectos del Consejo Comunal.

1.3. Justificación e importancia de la investigación.

La implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos, ofrecerá al Consejo Comunal, una herramienta metodológica de administración de proyectos eficiente y consistente, aplicar un modelo de evaluación de proyectos que permita determinar el éxito o fracaso de un proyecto, poseer una unidad que sirva de enlace para el intercambio formal de conocimiento, lecciones aprendidas y experiencias entre los proyectos y planificar y ejecutar los planes de formación de los responsables de los proyectos actuales y potenciales en el área de administración de proyectos.

1.4. Alcance del proyecto.

El alcance del presente estudio contempla abordar las etapas de identificación y diseño e implantación de una Oficina de Gerencia de Proyectos (OGP), enmarcado dentro de las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI). El estudio se delimitó sólo en definir la creación de una OGP comunitaria, en beneficio de los proyectos de interés social que desarrolla la comunidad organizada representada en el Consejo Comunal Torre Caroata en Parque Central, parroquia San Agustín, municipio Libertador, Caracas.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.

Para elaborar el proyecto de creación de una Oficina de Gestión de Proyectos Comunitaria, es necesario documentar varios aspectos referentes a las mejores prácticas a seguir para definir cada uno de los elementos que conforman dicho diseño, así como también mencionar el enfoque de marco lógico como instrumento de planificación que permite estructurar los principales elementos de un proyecto, y los fundamentos técnicos para su elaboración como primera sección, además de una segunda sección sobre aspectos asociados a la definición de proyectos, los proyectos en las empresas, definición de Gerencia de Proyectos, definición de Oficinas de Gerencia de Proyectos, definición de los involucrados o stakeholders, definición de mejores prácticas, de proyectos sociales, de comunidad organizada, entre otras.

Las mejores prácticas a adaptar serán las propuestas por el Project Management Institute (PMI) en la “Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, PMBOK”.

2.1. Antecedentes.

2.1.1. Referencias de trabajos de grado.

Jaramillo (2.010), en su tesis titulada “*Diseño de un modelo de servicios para contribuir a la integración social de las personas con discapacidad*”, propone un enfoque social que está referido a fomentar la integración de todos los venezolanos a la sociedad, en este caso, de las personas con discapacidad, mediante la aplicación de un modelo de servicios de calidad que incluya las mejores prácticas en cuanto a integración social se refiere. Esta investigación así como la tesis en desarrollo se enfoca en un proyecto social, se plantea

como un aporte para la integración de la comunidad así como también busca motivar nuevos estudios sobre el tema, y también se aplicó un diseño de recolección de datos mixto, registrándose información tanto de fuentes documental como de fuentes de involucrados, éstas últimas logradas mediante la aplicación de técnicas de observación directa, juicios de expertos, reuniones grupales y entrevistas semiestructuradas.

Se revisó tesis de Tachón (2.006), titulada "*Aplicación del enfoque de marco lógico para la identificación y diseño de proyectos de interés social en la comunidad de Aceital del Yabo, municipio Independencia, Estado Anzoátegui*", en donde se estudió la aplicación del enfoque del marco lógico para la identificación y diseño de proyectos de interés social, en este caso de proyectos en temas de salud y de educación, en dicha comunidad. A destacar la aplicación práctica del enfoque de marco lógico, el beneficio de utilizar una herramienta que permita estructurar de forma sistemática la identificación y diseño de los proyectos de inversión social, basado en la experiencia obtenida a nivel mundial por distintos organismos dedicados a la ejecución de proyectos sociales, esto con el fin único de optimizar el uso de los recursos que asigna la empresa a la que el autor forma parte para la inversión social y permitir a su vez proporcionar las soluciones basadas en la identificación de la causa raíz de los problemas estructurales presentes en la comunidad caso de estudio. Involucra aspectos de importancia referentes a la responsabilidad social, uso racional de los recursos y el enfoque de marco lógico como metodología para planificar, diseñar, ejecutar, seguir y evaluar proyectos de cooperación al desarrollo (Tachón, 2.006). Este trabajo especial de grado así como el estudio propuesto, va encaminado a la adaptación de las mejores prácticas para facilitar de esta manera el éxito en los proyectos que beneficien a una comunidad.

En el trabajo de grado de Fernández (2.007) titulada “*Procesos administrativos en el Consejo Comunal Un Nuevo Amanecer, Sector III, de La Apostoleña, Período Marzo-Julio 2.007*” en donde el propósito fundamental, es el diagnóstico de los procesos administrativos en entes Públicos representados en Consejos Comunales, con el fin de corroborar la aplicabilidad de los mismos. Se asemeja al presente estudio por cuanto se enmarca en un diseño de campo, de naturaleza exploratoria, apoyado en un diseño documental. Para la recolección de la información necesaria, igualmente se utilizó un instrumento tipo cuestionario, estructurado por un conjunto de preguntas abiertas, cerradas y un grupo a través de la escala de Likert a fin de facilitar el análisis e interpretación de la información. Algunas de las consideraciones más importantes a las que se llegaron por medio de este diagnóstico es que los integrantes del Consejo Comunal conocen la importancia que tiene el proceso de planificación, sin embargo, se denotan debilidades en la aplicación del mismo, así mismo destaca el hecho de que existen pocas medidas de control que evalúen tanto la gestión del Consejo Comunal en sí, como las actividades y proyectos desarrollados en la comunidad; conclusiones como las anteriores se esperan obtener del presente estudio.

Páez (2.007) en su tesis titulada “*El Control Social en los Consejos Comunales de la Parroquia El Blanco del Municipio Torres del Estado Lara*” la enmarca en un estudio documental que tiene como objetivo principal realizar un estudio preliminar del Control Social en los Consejos Comunales de la parroquia El Blanco del Municipio Torres del Estado Lara, así como en la presente investigación, el problema identificado en el Consejo Comunal es el poco conocimiento que tienen en cuanto al proceso de control social, es decir, en las funciones, derechos y deberes que según la ley deben cumplirse, el bajo nivel de formación y capacitación de sus integrantes.

En la tesis de Méndez (2.006), titulada “*Criterios de éxito y sustentabilidad de una organización de desarrollo social de la sociedad civil venezolana, caso Fundación Procura de la Parálisis (FUNDAPROCURA)*”, estudia a esta fundación, resaltando sus resultados y gestión y, con ello, el haberse constituido en un modelo de éxito sostenido, y estrategia de responsabilidad social. Se relaciona con la propuesta a presentar en los capítulos subsiguientes, en que ambos enfocan la investigación a casos modelo específicos de estudio que permiten el desarrollo social de una comunidad venezolana determinada.

2.1.2. Referencias de artículos arbitrados.

En cuanto a artículos arbitrados, se consultaron las siguientes publicaciones referidas al tema de proyectos sociales:

Profesionales de la Fundación Polar (1.998) desarrollaron el Curso de Gerencia de Proyectos en las Artes Visuales, y publicaron las Memorias de este curso, material que resalta cada enfoque que implica una gerencia de proyectos en instituciones culturales. En esta serie de Memorias, Roselló (1.998) en su artículo “*Diferentes enfoques para la realización de proyectos*”, expone algunos elementos de su propia percepción relativos a la concreción de los proyectos. Propone así el proyecto como: “herramienta de trabajo, pues la relación que se tiene con el público o clientes es un proyecto, el cual está encima de la mesa en donde se deben definir unas acciones para satisfacer una necesidad, así como la herramienta de trabajo de un arquitecto es su plano en el cual se toman decisiones sobre la obra”, como segundo elemento, este gestor cultural opina que “no hay una manera de hacer proyectos, hay diferentes maneras de hacerlo, enfocar la forma de hacerlo dependiendo del cliente, dependiendo del momento, entre otras variables” y luego indica que “el orden de lectura de un proyecto no tiene por

qué ser el mismo que el orden de redacción”, queriendo explicar que “la lectura sí tiene un orden coherente, pero la redacción es como un diálogo constante entre el contexto que vamos analizando y las propuestas que vamos haciendo”.

En este mismo artículo justifica el diseño de proyectos de interés social, específico en el tema cultural, porque “facilita la participación de todo el equipo, los obliga a establecer prioridades, criterios colectivos asumidos por todos, que todo el equipo está con los mismos criterios de actuación frente al proyecto, enfrente del público, enfrente del contenido”, también “generaliza las prácticas de seguimiento y control, a través de un método de trabajo” una vez hecho el proyecto, también es beneficioso que “el documento escrito del proyecto perdure y que pueda ser consultado por toda persona que esté haciendo proyectos parecidos”, también durante la creación de un proyecto “permite estimular y cohesionar a los profesionales, sus conocimientos, sus capacidades, pueden estar al servicio de una acción futura”. Se considera que estos elementos encajan con el trabajo de investigación presentado por cuanto considera adaptable la noción básica de proyecto que aquí se propone. Un proyecto implica una perspectiva de globalidad, es coherente entre sus fases, el proyecto “busca ser fruto de algo y dejar semilla para algo, permite dar continuidad para que las acciones tengan una lógica entre unas y otras, siendo estructurado, coherente, sólido, racional”.

En la línea de este estudio, Castañón (2.010) en su artículo titulado “*Organizaciones sociales en el contexto mundial*” reconoce que “las organizaciones sociales se han convertido en un factor de cambio dentro de los Estados democráticos, esto se debe a que la población empieza a tomar conciencia de lo que pasa a su alrededor, con respecto no sólo a las decisiones políticas y las consecuencias de éstas, sino también, buscando de manera organizada soluciones viables a sus problemas.” Es por esto que

los integrantes de estas organizaciones se han convertido en “actores sociales que, agrupados en diversos organismos y con diferentes intereses, buscan influir de manera directa, en las decisiones que el gobierno toma en las diferentes áreas económicas, políticas, artísticas, culturales, ambientales, etc.”

Como ejemplo del protagonismo de estos actores sociales, se menciona a continuación el caso de Costa Rica. Desde su Poder Ejecutivo funciona la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO), fundamentada en su Ley sobre Desarrollo de la Comunidad (1.967), como “la institución facilitadora de procesos de promoción, organización y fortalecimiento del movimiento comunal, que consolida la participación activa y consciente de los habitantes en el desarrollo integral y sostenible de las comunidades”.

Esta institución tiene como misión “fomentar, orientar, coordinar y evaluar el proceso de organización de las comunidades, para lograr su participación activa y consciente en el desarrollo económico, social, cultural y ambiental del país”, razón de ser que facilita la existencia del movimiento comunal en torno al territorio de Costa Rica, entre asociaciones de desarrollo, uniones cantonales de asociaciones, federaciones regionales y una confederación nacional.

Para definir cada término anterior, según la clasificación de la DINADECO (2.006), se entiende por asociaciones de desarrollo las entidades “autorizadas a realizar todo tipo de acciones tendientes al desarrollo social, económico, cultural y ambiental de los habitantes del área en que conviven, en colaboración con las instituciones, municipalidades y cualesquiera otros organismos públicos y/o privados para promover el desarrollo de infraestructura vial y de servicios, salud pública, educación, recreación y

protección del ambiente”; estas asociaciones de desarrollo comunal, a su vez, se agrupan en organizaciones de segundo grado denominadas uniones cantonales o zonales para luego subdividirse en unidades de tercer grado denominadas federaciones provinciales o regionales.

En el tema de desarrollo comunal, es interesante mencionar también los avances del Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES) en documentar el marco legal que tiene relación con los derechos de los integrantes de la comunidad, como herramienta para articular a municipios rurales con comunidades campesinas, lo que permite generar espacios propios de planificación y gestión del desarrollo rural, con lo cual se contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales de CEPES.

2.2. Fundamentos teóricos.

Las definiciones siguientes se enmarcan dentro de la Ley de los Consejos Comunales.

2.2.1. Comunidad.

Según citado de Rengifo (2.010), es un conglomerado social de familias, ciudadanos y ciudadanas que habitan un área geográfica determinada, que comparten una historia e intereses comunes, se relacionan entre sí, usan los mismos servicios públicos y comparten necesidades y potencialidades.

2.2.1.1. Comunidad Organizada.

Conjunto de personas identificadas con fines comunes, que se asocian legalmente para proponer soluciones y/o resolver problemas o necesidades colectivas, mediante actividades solidarias y participativas, y cuyos

programas y proyectos son gestionados directamente por ella, sin intermediación alguna (Véliz, 2.008).

2.2.1.2. Organizaciones Comunitarias.

Son las organizaciones que existen o pueden existir en el seno de las comunidades y agrupan un conjunto de personas con base a objetivos e intereses comunes, para desarrollar actividades propias en el área que les ocupa (artículo 2 de Ley de los Consejos Comunales). Éstas son: 1. Comités de agua, 2. Comités de salud, 3. Comité de tierra, 4. Organizaciones de mujeres, 5. Organizaciones de campesinos y campesinas, 6. Clubes deportivos y grupos culturales, 7. Organizaciones estudiantiles, 8. Organizaciones juveniles, 9. Frentes, 10. Organizaciones de trabajadores y trabajadoras, 11. Organizaciones indígenas, 12. Asociaciones civiles.

2.2.1.3. Consejo Comunal.

En el artículo 2 de la Ley de los Consejos comunales, se explica que los mismos, son instancias de participación, articulación e integración entre los ciudadanos, ciudadanas y las diversas organizaciones comunitarias, movimientos sociales y populares, que permiten al pueblo organizado ejercer el gobierno comunitario y la gestión directa de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades, potencialidades y aspiraciones de las comunidades, en la construcción del nuevo modelo de sociedad socialista de igualdad, equidad y justicia social.

Según Rengifo (2.010), es una instancia de participación, articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales, los ciudadanos y ciudadanas, que permiten al pueblo organizado ejercer directamente la gestión de políticas públicas y proyectos, orientados a

responder a las necesidades y aspiraciones de la comunidad en la construcción de una sociedad de equidad y justicia social.

A continuación se mencionan aspectos básicos de los consejos comunales establecidos en la Ley de los Consejos Comunales, citadas por Rengifo (2010).

2.2.1.4. Conformación del Consejo Comunal.

Se establece que se constituye mediante un comité promotor que convoque a la asamblea constituyente comunitaria en un lapso no mayor a 30 días. La Asamblea Constituyente Comunitaria se instala con la participación de, al menos, del 20% de la población mayor a 15 años. Elige los integrantes del órgano Ejecutivo, la unidad de Contraloría Social y el Banco Comunal. La comisión electoral organiza y conduce el proceso de elección de los integrantes del órgano Ejecutivo.

Es así como al consejo comunal lo conforman, principalmente la Asamblea de Ciudadanos, el Banco Comunal, el Órgano Ejecutivo y la Contraloría Social.

2.2.1.4.1. Requisitos para ser elegible:

Habitar en la comunidad, mayor de 15 años, disposición y tiempo, inscrito en el registro electoral permanente (si es mayor de edad) y no ocupar cargo de elección popular.

2.2.1.4.2. Tipos de Consejos Comunales:

- a. Comunidad Indígena y se constituyen a partir de 10 familias.
- b. Comunidad Rural se conforma a partir de 20 familias.
- c. Comunidad Urbana se constituyen entre 200 y 400 familias.

2.2.1.4.3. Principios de los Consejos Comunales:

Corresponsabilidad, cooperación, solidaridad, transparencia, rendición de cuentas, honestidad, eficacia y eficiencia, responsabilidad social, control social, equidad, justicia, igualdad social y de género.

2.2.1.5. Asambleas de ciudadanos.

Según Ley de los Consejos Comunales en su artículo 20, es la instancia primaria para el ejercicio del Poder, la participación y el protagonismo popular, cuyas decisiones son de carácter vinculante para el Consejo Comunal respectivo. Es la máxima instancia de decisión del Consejo Comunal, integrada por los habitantes de la comunidad mayores de 15 años.

Sus atribuciones se enmarcan en el artículo 23 de la Ley de los Consejos Comunales, y son las siguientes:

1. Definir y aprobar mecanismos de funcionamiento del Consejo Comunal.
2. Aportar decisiones esenciales de la comunidad.
3. Elegir y revocar voceros del órgano Ejecutivo.
4. Elegir la comisión electoral.
5. Elegir y revocar a los integrantes de la unidad de Contraloría Social.
6. Elegir a la Comisión Promotora.

2.2.1.6. Órgano Ejecutivo del Consejo Comunal.

Según el artículo 16 del Reglamento de la Ley de los Consejos Comunales, se establece que es la instancia del consejo comunal integrado por los voceros de los comités de trabajo del consejo, de acuerdo al número de comités decididos por la asamblea de ciudadanos que se encargará de:

1. Ejecutar las decisiones de la asamblea de ciudadanos
2. Elaborar planes de trabajo, organizar el voluntariado
3. Formalizar el registro del Consejo Comunal
4. Promover la solicitud de transferencia de servicios, participación en los procesos económicos, gestión de empresas públicas y recuperación de empresas paralizadas mediante mecanismos autogestionarios y de cogestión
5. Promover el ejercicio de la iniciativa legislativa y la participación en el parlamentarismo social.
6. Promover el ejercicio y defensa de la soberanía e integridad territorial
7. Elaborar el Plan de Desarrollo de la comunidad
8. Las demás establecidas en la Ley y su Reglamento.

2.2.1.7. Voceros.

El artículo 4 de la Ley de los Consejos Comunales, establece que es la persona electa en asamblea de ciudadanos para cada comité de trabajo, a fin de coordinar todo lo relacionado al funcionamiento del consejo comunal, la instrumentación de sus decisiones y la comunicación de las mismas.

De igual manera, el artículo 15 de dicha ley, describe las características de un vocero, las cuales deben ser:

- a. Solvencia moral
- b. Trabajo comunitario
- c. Capacidad de trabajo colectivo
- d. Espíritu unitario
- e. Compromiso con la comunidad

2.2.1.8. Comité de trabajo del Consejo Comunal.

El artículo 4 de la Ley de los Consejos Comunales, establece que es el colectivo o grupo de personas organizadas para ejercer funciones específicas, atender necesidades y desarrollar potencialidades de cada comunidad y articulará y promoverá la participación e integración de las organizaciones comunitarias, movimientos sociales y habitantes de la comunidad.

2.2.1.9. Proyectos comunitarios.

Es el conjunto de actividades concretas orientadas a lograr uno o varios objetivos, para dar respuesta a las necesidades, aspiraciones y potencialidades de las comunidades. Los proyectos deben contar con una programación de acciones determinadas en el tiempo, los recursos, los responsables y los resultados esperados.

2.2.1.10. Áreas de trabajo.

Son ámbitos de gestión que se constituyen en relación con las particularidades, potencialidades y los problemas más relevantes de la comunidad. El número y contenido de las áreas de trabajo dependerá de la realidad, las prácticas tradicionales, las necesidades colectivas y las

costumbres de cada comunidad. Las áreas de trabajo agruparán varios comités de trabajo.

2.2.1.11. Comuna.

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2.010), contempla varias acepciones. Una es comuna como forma de organización social y económica basada en la propiedad colectiva y en la eliminación de los tradicionales valores familiares; otra es Municipio; y un tercer significado es conjunto de personas que viven en comunidad económica al margen de la sociedad organizada.

Enmarcado en la Ley de las Comunas, promulgada por la Asamblea Nacional en fecha 21 de diciembre 2.010, está conformada por la integración de comunidades vecinas con una memoria histórica compartida, rasgos culturales, usos y costumbres, que se reconocen en el territorio que ocupan y en las actividades productivas que le sirven de sustento; y en cuyo ámbito los ciudadanos y ciudadanas ejercen los principios de soberanía y participación protagónica como expresión del poder popular, con un régimen de propiedad social y un modelo de desarrollo endógeno y sustentable, en correspondencia con lo contemplado en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social.

2.2.1.12. Gestión de los Consejos Comunales.

Según Marregot (2.007), describe la existencia de un ciclo comunal como forma de gestión de los consejos comunales,



Figura N°1: La gestión de los Consejos Comunales. Fuente: Miguel González Marregot (2.008)

El ciclo comunal supone una propuesta metodológica, elaborada por instancias del Poder Nacional (Ejecutivo y Asamblea Nacional) que pretende orientar la actividad local de los consejos comunales.

El ciclo comunal sería el proceso mediante el cual cada comunidad realiza la participación popular a través de las siguientes fases: diagnóstico comunal, planificación comunal, presupuesto comunal, ejecución comunal y contraloría social.

Ahora bien, el ciclo comunal inicia en la fase de Diagnóstico Comunal, el cual es el diagnóstico participativo de las necesidades de una comunidad en sus distintas áreas, lo que produce insumos para el presupuesto participativo; la fase siguiente es la de la Planificación Comunal, ésta contempla la visión, los objetivos y los proyectos que se propone ejecutar una comunidad en un tiempo determinado; luego, el Presupuesto Comunal refleja los recursos financieros y no financieros, expresados en costos y gastos, para realizar el plan comunal; la Ejecución Comunal refiere a la realización de los proyectos del plan, a cargo de organismos públicos o privados.

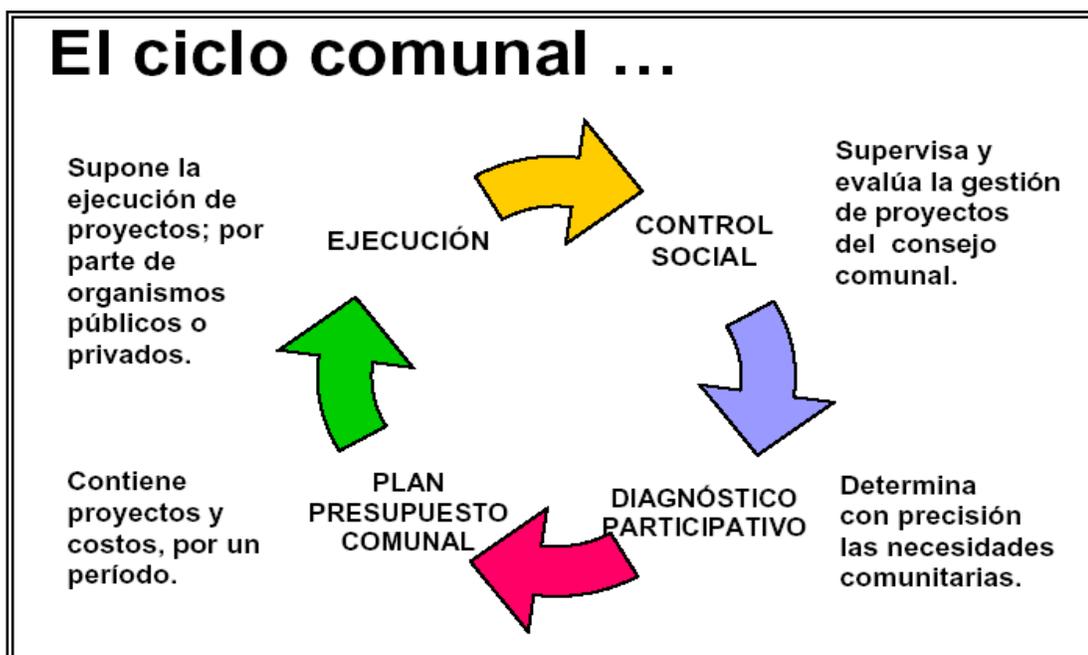


Figura N°2. Ciclo comunal. Fuente: Miguel González Marregot (2008),

La última fase de este ciclo es la Contraloría Social, que efectúa el control, supervisión, vigilancia y fiscalización de los recursos asignados y la ejecución eficaz y eficiente de los proyectos, por parte de los organismos públicos o privados o de quienes hayan administrados dichos recursos.

2.2.1.13. Tendencias actuales.

En Venezuela es de reciente data la existencia de los consejos comunales, esto si se compara con varios otros países de Latinoamérica en donde el desarrollo de las comunidades organizadas tienen mayor evolución. Ejemplo de ello, se mencionan a continuación algunos de estos casos, a saber:

La organización comunal en Colombia, según información de la Dirección de Asuntos Políticos y Electorales (2.010), ha sido la instancia a través de la cual a los largo de los últimos 45 años de vida institucional, se ha canalizado

el trabajo conjunto de las comunidades en procura del desarrollo de sus territorios. El Ministerio del Interior y de Justicia como entidad del nivel nacional, se encuentra liderando la política en materia comunal, tendiente al fortalecimiento de la organización y de espacios de participación. Lo anterior, se viene trabajando a través de los siguientes componentes: Política educativa comunal, Política para la descentralización del poder comunal, Política para el emprendimiento comunal, Política para el acceso a la información y para la organización comunal.

En el caso de Costa Rica, según la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad o DINADECO (2.005), el desarrollo comunal ha evolucionado como una simbiosis entre el Estado y la comunidad organizada, teniendo claro que el trabajo comunal es un proceso, que es necesario planear el trabajo de campo y que ese trabajo necesita de unas técnicas desarrolladas por la comunidad.

En el caso de Argentina, existen los consejos consultivos, los cuales son cuerpos colegiados de participación social; conformados por representantes de organizaciones no gubernamentales, organizaciones de trabajadores, de empleadores y por funcionarios gubernamentales. Surgieron como mecanismo de control social de los programas comunitarios. Su principal función es controlar las acciones del gobierno y la ejecución de los fondos públicos.

Para visualizar mejor esta compilación, se elabora una tabla con la información siguiente:

Tabla N° 1: Tendencias de Desarrollo Comunal.

Países	Tendencias de desarrollo comunal
Venezuela	Existen los consejos comunales que son un medio de organización comunitaria, donde se puede ejercer la gestión de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a sus necesidades. (Ley de los Consejos Comunales)
Colombia	Existen las juntas de acción comunal, organizaciones cívicas, sociales y comunitarias de gestión social, con personería jurídica y patrimonio propio. Están conformadas por los líderes sociales de cada comunidad que aúnan esfuerzos y recursos para procurar un desarrollo integral, sostenible y sustentable. (http://www.mij.gov.co/AsuntosPoliticos/Inicio/Participaci%C3%B3nCiudadana/Acci%C3%B3nComunal/tabid/99/Default.aspx)
Costa Rica	Existen las asociaciones de desarrollo comunal, surgen de la acelerada transformación de las relaciones sociales en el país, como instancias de mediación entre el Estado y la sociedad civil para organizar las demandas de las comunidades. (http://www.uned.ac.cr/investigacion/publicaciones/cuaderno1/documents/06-Mondol-Origenes.pdf)
Argentina	Existen los consejos consultivos, los cuales son cuerpos colegiados de participación social; conformados por representantes de organizaciones no gubernamentales, organizaciones de trabajadores, de empleadores y por funcionarios gubernamentales. Surgieron como mecanismo de control social de los programas comunitarios. Su principal función es controlar las acciones del gobierno y la ejecución de los fondos públicos. (http://www.trabajo.gov.ar/programas/sociales/jefes/conaeyc/files/presentacion.pdf)

Fuente: Venezuela: Ley de los Consejos Comunales (2.006)

Colombia: <http://www.mij.gov.co/AsuntosPoliticos/Inicio/Participaci%C3%B3nCiudadana/Acci%C3%B3nComunal/tabid/99/Default.aspx>

Costa Rica: <http://www.uned.ac.cr/investigacion/publicaciones/cuaderno1/documents/06-Mondol-Origenes.pdf>

Argentina: <http://www.trabajo.gov.ar/programas/sociales/jefes/conaeyc/files/presentacion.pdf>

2.2.2. Bases teóricas.

A continuación se describirán un conjunto de conceptos básicos y definiciones empleadas en el proceso de investigación, documentando así las bases teóricas necesarias para determinar la guía de estudio.

2.2.2.1. Proyectos en las empresas.

De la revisión de diferentes conceptualizaciones, según estudios de Palencia, Bracho y Vargas (2.007), sobre los proyectos se puede deducir que éstos se han definido como declaración, como saber y como acción. En el primer caso, se concibe en el plano del deber ser: como una propuesta aprobada por un Comité Técnico y de Administración, como el ente que va a financiar el proyecto, para recibir los recursos; una actividad técnica definida por el alcance aprobado de un comité dentro del cual otros comités técnicos funcionan para desarrollar uno o más documentos; como una realización planificada, destinada a lograr ciertos objetivos específicos con un presupuesto dado y un período especificado; y al mismo tiempo, como conjunto armónico de objetivos, políticas, metas, actividades, responsabilidades y recursos vinculados de forma explícitamente a realizar en un tiempo y espacio dados. Sus resultados son llamados "bienes de capital".

En el segundo caso, se entiende como un saber empleado: la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del mismo, por lo que sus metodologías y técnicas serán de uso habitual para los profesionales de la intervención social.

En el tercer caso, se habla de una intervención concreta de la que se espera tener resultados que contribuyan al logro de los productos específicos que tal programa define, expresando un nivel operativo del proceso de planificación; además, como el conjunto de operaciones limitadas en el tiempo, de las cuales resulta un provecho final o Metas Presupuestarias, que ayuda a la expansión de la acción de Gobierno.

En esta última perspectiva se ubica la definición de Palacios (2.000), quien lo precisa como el trabajo, que incluye pasos, secuencias, y una temporalidad definida, que una organización realiza con el objetivo de llegar a una situación deseada como producto único, cuya aplicación tendrá una repercusión indefinida en el tiempo. En cierta forma Palacios asoma que los proyectos son siempre innovaciones, en el sentido de no haberse investigado antes.

De manera general, el desarrollo de un proyecto representa una actividad de desarrollo socioeconómico planificada y orientada a la consecución de objetivos, que requiere inversiones financieras o participación humana en un tiempo dado.

Los proyectos a juicio de Palacios (2.000), son herramientas de la planificación estratégica, derivados del análisis de los ambientes interno y externo de la organización y de la revisión de los principios básicos organizacionales.

Puede decirse entonces, que los proyectos cumplen la función de presentar los desenlaces de los nudos críticos a los problemas y oportunidades organizacionales (Palencia, 2.007).

De acuerdo a lo expuesto en el PMBOK (2.008), un proyecto es un conjunto de actividades realizadas para obtener un producto, entendiéndose por producto un bien, un servicio o un resultado. Estas actividades tienen fechas de inicio y fin establecidas, y se desarrollan progresivamente en el tiempo. Los proyectos son temporales, una vez cerrado no se dará continuidad a las actividades que lo conforman y su resultado será único. Todo proyecto nace de una necesidad que quiere ser satisfecha con el resultado final del proyecto.

La elaboración progresiva es una característica de los proyectos que integra los conceptos de temporalidad y de unicidad. Como el producto de cada proyecto es único, las características que lo distinguen deben ser elaboradas progresivamente.

Los proyectos son una forma de organizar actividades que no pueden ser tratadas dentro de los límites operativos normales de la organización. Por lo tanto, los proyectos se usan a menudo como un medio de lograr el plan de la organización, ya esté empleado el equipo del proyecto por la organización o sea un proveedor de servicios contratados (PMI, 2.008).

El proyecto busca satisfacer la necesidad específica que por lo general conlleva al logro de un objetivo estratégico de la organización que lo impulsa a un determinado plazo.

Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (PMI, 2.008).

Un proyecto se caracteriza por: Tener un principio y un fin, Tener un calendario definido de ejecución, Necesitar la concurrencia de varias personas en función de unas necesidades específicas, y Contar con los recursos necesarios para su desarrollo.

En el ámbito de la cooperación para el desarrollo y del desarrollo en general, el proyecto, como hemos visto, se ha ido consolidando como la unidad básica de trabajo y planificación, y también, como unidad de gestión. Obviamente, los proyectos en este sector pretenden contribuir al desarrollo lo que acota y precisa sus fines y objetivos.

Las diversas definiciones de proyectos de desarrollo que dan las principales agencias de desarrollo pueden ayudarnos a profundizar en las características fundamentales de este tipo de proyectos.

- "Un proyecto es un conjunto ordenado de recursos y acciones para obtener un propósito definido. Este propósito se alcanzará en un tiempo y bajo un coste determinado". (*Organización Internacional del Trabajo OIT. Guía básica para la preparación de perfiles de proyectos. Buenos Aires 1.991. Página 6*).
- "Intervención dentro de un plazo determinado integrada por un conjunto de actividades planificadas y mutuamente relacionadas entre sí para alcanzar objetivos predeterminados". (*Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. Monitoreo y evaluación orientados a la obtención de resultados. Manual para los administradores de programas. Nueva York 1.997. Página 99*).
- "Se entiende por proyecto de desarrollo una tarea innovadora, que tiene un objetivo definido, debe ser efectuada en un cierto período, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios, solucionando de esta manera problemas específicos o mejorando una situación. La tarea principal es capacitar a las personas e instituciones participantes en el proyecto, para que ellas puedan continuar las labores de forma independiente y resolver por sí mismas los problemas que surjan después de concluir la fase de apoyo externo" (*Agencia Alemana de Cooperación GTZ: ZOPP resumido*).
- "Un proyecto es un conjunto autónomo de inversiones, actividades, políticas y medidas institucionales o de otra índole, diseñado para lograr un objetivo específico de desarrollo en un periodo determinado,

en una región geográfica delimitada y para un grupo predefinido de beneficiarios, que continúa produciendo bienes y/o prestando servicios tras la retirada del apoyo externo, y cuyos efectos perdurarán una vez finalizada su ejecución” (*Ministerio de Asuntos Exteriores de España. Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica. SECIPI: Metodología de evaluación de la cooperación española. Madrid 1.997. Página 97*).

2.2.2.2. Ciclo de vida de los proyectos.

En líneas generales, los ciclos de vida del proyecto definen: qué trabajo técnico se debe realizar en cada fase; cuándo se deben entregar los productos entregables y cómo se revisa, verifica y valida cada producto entregable; quién está involucrado en cada fase y cómo controlar y aprobar cada fase.

La conclusión y la aprobación de uno o más entregables caracterizan a una fase del proyecto. Según el PMI (2.008), un producto entregable es un producto de trabajo que se puede medir y verificar, aunque también, algunos productos entregables pueden corresponder al mismo proceso de dirección de proyectos, mientras que otros son los productos finales o componentes de los productos finales para los cuales se creó el proyecto. Los productos entregables, y en consecuencia las fases, son parte de un proceso generalmente secuencial, diseñado para asegurar el adecuado control del proyecto y para obtener el producto o servicio deseado, que es el objetivo del proyecto.

La gestión de proyectos se materializa mediante la aplicación e integración de los siguientes cinco Grupos de Procesos de Gestión de Proyectos (Figura 1). Los cuales se componen de proyectos o fases de proyectos y cada uno

tiene un conjunto de acciones que llevan el proyecto a su finalización (PMI, 2.008):

- **Proceso de Iniciación:** Facilitan la autorización formal para comenzar un nuevo proyecto o una fase y por lo general, se realizan fuera del ámbito de control del proyecto.
- **Proceso de Planificación:** Está compuesto por aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos.
- **Proceso de Ejecución:** Se compone de los procesos utilizados para completar el trabajo definido en el plan de gestión del proyecto a fin de cumplir con los requisitos del proyecto. Se coordina personas y recursos, así como también, se integran y realizan las actividades del proyecto, de acuerdo con el plan de gestión del proyecto.
- **Proceso de Seguimiento y Control:** Permite asegurar que los objetivos del proyecto están cumpliéndose, mediante la supervisión y medición de los progresos y tomando acciones correctivas cuando es necesario.
- **Proceso de Cierre:** Incluye los procesos utilizados para finalizar formalmente todas las actividades de un proyecto, entregar el producto, servicio o resultado o cerrar un proyecto cancelado. Verifica que los procesos definidos se completan dentro de todos los grupos de procesos para cerrar el proyecto, según corresponda, y establece formalmente que se ha finalizado un proyecto o fase del proyecto.

Estos grupos de procesos tienen dependencias claras y se llevan a cabo siguiendo la misma secuencia en cada proyecto. Son independientes de los enfoques de las áreas de aplicación o de la empresa.

Al interior de cada uno de éstos cinco grupos de procesos, se gestan procesos adicionales que pertenecen a diversas áreas de conocimiento requeridas para la gestión de proyectos. Estos procesos representan la utilización de las mejores prácticas en materia de aplicación de métodos y técnicas para disminuir los riesgos y asegurar el éxito del proyecto.

Cada área del conocimiento está constantemente evolucionando respecto de sus técnicas, métodos y aplicación, esto hace que la gestión de proyectos esté en un proceso de mejora continua.

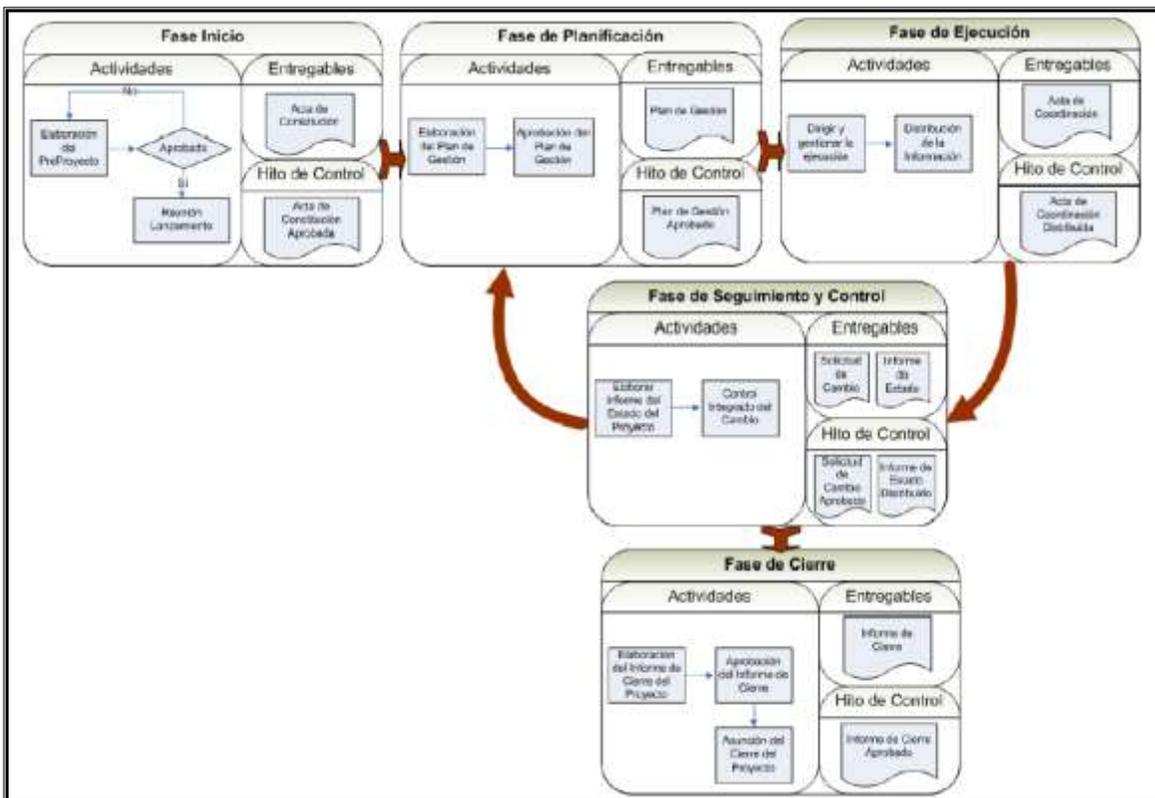


Figura N° 3. Ciclo de vida del Proyecto. Fuente: PMI,(2008)

En la figura anterior, el PMI (2.008) establece que cada uno de estos procesos de la dirección de proyectos debe desarrollarse en el mismo sentido en general, en todos los proyectos, y consolidar en cada fase información correspondiente a las entradas, herramientas, técnicas y salidas que faciliten el desarrollo de cada proceso.

2.2.2.3. Gerencia de proyectos.

Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del mismo. La dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre (PMI, 2.008).

Así como lo expresa el autor Humberto Fernández en su libro Gerencia de Proyectos (2.001), la característica de la Gerencia de Proyectos es tal, que no permite aplicar automáticamente el contenido de sus diferentes técnicas dado que cada proyecto es único. No quiere decir esto que los proyectos se manejen diferentemente, el manejo de los proyectos es similar para todos, cambia básicamente el aspecto técnico y otros que le son afines, pero la metodología de ejecución continúa siendo semejante.

Según Kerzner (2.001), la Gerencia de Proyectos “es la planificación, organización, dirección y control de los recursos de la empresa para el logro de los objetivos, a relativo corto plazo, que han sido establecidos para el logro de las metas”.

Considerando que los proyectos constituyen las principales vías que utilizan las organizaciones para materializar gran parte de los objetivos definidos en las estrategias que sustentan su misión, se hace evidente la importancia

estratégica que tiene la gerencia de proyectos para el logro de los objetivos del negocio.

La gestión de proyectos, según Gómez Galán (1.999), involucraría las siguientes áreas:

- Planificación
- Ejecución
- Presupuesto
- Comunicación
- Coordinación e integración de actividades
- Trabajo en equipo y solución de conflictos
- Control y evaluación
- Satisfacción de expectativas de los clientes.

Un último elemento que destaca Gómez Galán (1.999), es el de entender el proyecto como unidad de información y comunicación. El proyecto desde su propia concepción, desde la simple idea que pueda darle origen, va generando información que debe ser aprovechada todo a lo largo del mismo. El proyecto se convierte así, en la unidad de comunicación tanto interna como externamente y a ello debe dedicar recursos.

2.2.2.4. Oficina de Dirección de Proyectos.

La Oficina de Gerencia de Proyectos puede poner foco desde los procesos internos como: planeamiento, gerencia de personas, ejecución, control de cambios, etc., hasta responsabilizarse por interfaces externas como: satisfacción del cliente, comunicación con los involucrados, etc.

Una oficina de dirección de proyectos es, según el PMI (2.008), un cuerpo o entidad dentro de una organización que tiene varias responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción. Las responsabilidades de una oficina de dirección de proyectos pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de la dirección directa de un proyecto. La OGP puede ser un interesado si tiene alguna responsabilidad directa o indirecta en el resultado del proyecto.

- **Ventajas de la Oficina de Gerencia de Proyectos.**

Según los autores Rad & Raghavan (2.000), una Oficina de Gerencia de Proyectos (OGP), puede aportar muchas ventajas a toda la organización, entre las que se destacan:

- Presta servicios internos en gerencia de proyectos (entrenamiento, guía y desarrollo de profesionales, acompañamiento de proyectos críticos, etc.).
- Favorece el uso racional y efectivo de los valiosos recursos.
- Administra el conocimiento en gestión de proyectos, por medio de la recolección y procesamiento de “lecciones aprendidas”.
- Garantiza del intercambio de experiencias y conocimientos entre los proyectos.
- Análisis de mejores prácticas (documentación de los éxitos y fracasos, investigación externa sobre las mejores prácticas).

- Uso de las mismas metodologías, procesos y herramientas, disminuyendo el tiempo de aprendizaje.
- Reduce costos en la estructura de proyectos, incrementando por tanto los beneficios de la organización.
- Permite establecer un sistema centralizado de seguimiento y control de proyectos, capaz de producir reportes para todos los niveles de la organización que ayudan a tomar decisiones de manera más rápida y efectiva.
- Posibilita establecer una gestión de comunicaciones más dinámica y efectiva.
- Facilita una gestión eficaz del portafolio de proyectos y ayuda a la consolidación de resultados de múltiples proyectos.
- Guarda de la metodología de gerencia de proyecto y principal vehículo de divulgación de la disciplina.
- Establece un puente entre la alta administración y los gerentes de proyectos, de tal forma de alinearlos con las estrategias de negocios.

- **Funciones de la Oficina de Gerencia de Proyectos.**

Entre algunas de sus funciones, según PMI (2.008), la Oficina de Gerencia de Proyectos puede proporcionar:

- Servicios de apoyo administrativo, tales como políticas, metodologías y plantillas;

- Capacitación y asesoría a los involucrados en el proyecto;
- Apoyo al proyecto, lineamientos y capacitación sobre la dirección de proyectos y el uso de herramientas;
- Alineación de los recursos de personal del proyecto, y/o
- Centralización de la comunicación entre involucrados en el proyecto.

2.2.2.5. Áreas del conocimiento de Dirección de Proyectos.

Durante el diseño de la oficina de gerencia de proyectos comunitaria, se emplearán las siguientes áreas de conocimientos de la dirección de proyectos, según el PMI (2.008):

- **Gestión de la Integración del Proyecto:** Incluye acciones integradoras necesarias para articular los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos, dentro de los grupo de procesos de dirección de proyectos. Según PMI (2.008) “define los procesos y actividades que integran los diversos elementos de la dirección de proyectos” (Pág. 6). Durante el diseño de la OGP se administraron los cambios y se documentaron las lecciones aprendidas.
- **Gestión del Alcance del Proyecto:** Muestra los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completarlo con éxito. Según PMI (2.008) “muestra los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completarlo con éxito” (Pág. 6). En el

presente estudio, se recopilaron los requisitos mediante el análisis de las necesidades de los involucrados o stakeholders, para luego realizar el enunciado preliminar del alcance, constituido por el diseño de oficina propuesto, para terminar, se presentó una Estructura Desagregada de Trabajo de las actividades a desarrollar.

- **Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto:** Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. El PMI (2.008), describe a los interesados, involucrados o stakeholders, como personas u organizaciones (por ejemplo, clientes, patrocinadores, la organización ejecutante o el público), que participan activamente en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados positiva o negativamente por la ejecución o terminación del proyecto. De la misma forma, el PMI explica que la oficina de gerencia de proyectos (OGP), puede ser un involucrado si tiene alguna responsabilidad directa o indirecta en el resultado del proyecto. También indica que entre sus funciones, la OGP puede proporcionar: servicios de apoyo administrativo, tales como políticas, metodologías y plantillas; capacitación, asesoría a los directores del proyecto; apoyo al proyecto, lineamientos y capacitación sobre la dirección de proyectos y el uso de herramientas; alineación de los recursos de personal del proyecto, y/o centralización de la comunicación entre directores del proyecto, patrocinadores, directores y otros interesados.
- **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:** Incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento y disposición final de la información del proyecto sea adecuada y oportuna. Según PMI

(2.008) “identifica los procesos involucrados en garantizar que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento y disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos” (Pág. 7). En el estudio, se implementará el proceso de identificación de los involucrados en el proyecto.

2.2.2.6. Enfoque de Marco Lógico (EML).

Según el grupo de trabajo NORAD (1.990), el primer “Marco Lógico” se elaboró para la USAID a finales de los años 60 y, desde entonces, lo han utilizado muchas de las principales organizaciones patrocinantes del desarrollo de los países, tanto multilaterales como bilaterales. El Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE promueve su uso entre los países nórdicos y en Canadá se utiliza este enfoque no sólo en la ayuda al desarrollo, sino también en las inversiones públicas nacionales en general.

Según artículo de la Revista del Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social OIDLDES (2.007), el Marco Lógico es un enfoque metodológico para el diseño, ejecución y evaluación de Proyectos.

En este artículo se desarrolla un procedimiento para la formulación de proyectos sociales, entendiéndose éstos como la concreción para lograr “todos aquellos acuerdos donde se establezca al menos un compromiso relacionado con: la creación de nuevos empleos permanentes, formación socio productiva de integrantes de la comunidad, venta de bienes a precios solidarios, por ofertas sociales para la ejecución de proyectos de desarrollo socio comunitario, aportes en dinero o especies a programas sociales desarrollados por el Estado, o a instituciones sin fines de lucro; facilitando así su financiamiento mediante los entes respectivos”.

Este artículo citado en el párrafo anterior, determina varios términos a tener presentes al trabajar la metodología del EML en los proyectos sociales y se señalan debido a que serán empleadas en el presente estudio, a saber los más importantes:

- **Diagnóstico:** Es un proceso interpretativo de selección de problemas y de sus relaciones con tareas específicas de análisis que permita acotar y precisar la problemática con el fin de organizar un adecuado proyecto de intervención.
- **Técnicas para elaborar el diagnóstico:** Las más utilizadas en los proyectos sociales son; la observación participante, la entrevista estructurada y el método documental.
- **Análisis:** Permite la interpretación de la realidad mediante: la discriminación de los problemas subyacentes que afectan a los sectores trabajados, la interpretación y planteamiento de las hipótesis sobre causas y efectos de tales problemas, la definición del rol y la importancia de los diferentes actores o grupos relacionados con el problema que se desea enfrentar, la identificación de las alternativas de solución a los problemas detectados, la identificación de los recursos necesarios y disponibles para la consecución del problema.
- **Problema Social:** Son aquellos, que afectan las condiciones de vida y la integralidad social de los grupos con menos posibilidades de enfrentar sus condiciones de pobreza y en consecuencia su calidad de vida.
- **Objetivo o problema central:** Son los resultados previstos o planeados que tienen las acciones del proyecto sobre los

problemas diagnosticados en calidad, cantidad y plazos preestablecidos que expresan la realidad que se pretende alcanzar, lograr u obtener a partir de la realización del proyecto, en una realidad positivamente valorada.

- Hipótesis Causa - Efecto: Es la relación existente entre el problema comprobable y las causas o efectos centrales.
- Causas: Son aquellos problemas que tienen incidencia en la generación del problema central, demostrado bajo las experiencias de las investigaciones de expertos y de la misma práctica.
- Efectos: Es el resultado o la combinación de ellos, en un problema central a nivel individual o social.
- Objetivos de un Proyecto: Dan cuenta de la situación futura o del estado final del problema, una vez realizado el proyecto. Los objetivos se expresan en términos positivos y definen las competencias, saberes, prácticas o valores que se espera verificar como resultados de la intervención del proyecto.
- Proyecto Social: Es un esfuerzo o conjunto de actividades que llevan a satisfacer alguna necesidad o fin. Es un Sistema coherente de acciones que responden a las necesidades o requerimientos humanas, los cuales, deben ser analizadas ex- antes y evaluadas ex-post, mediante los indicadores que permitan el monitoreo continuo de los beneficiarios.
- Formulación de proyectos: Su objetivo es organizar la información sustantiva de objetivos y metas de impacto, producto, actividades, indicadores, fuentes de verificación y supuestos.

Desde su aparición inicial hace casi cuarenta años, el enfoque del marco lógico (EML) ha sido el método más utilizado por la mayor parte de las agencias de cooperación internacional para la planificación y gestión de proyectos de desarrollo. Cada vez en mayor medida los organismos de cooperación bilateral y multilateral: agencias de Estados Unidos, Canadá, Japón, Alemania, España, Reino Unido, Bélgica, Noruega, Suecia, Dinamarca, Finlandia, Suiza, Italia, Francia, Grecia, Austria, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Organismos de la ONU como la Organización para la Alimentación y la Agricultura o conocida en inglés como Food and Agriculture Organization (FAO), Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Asiático de Desarrollo (BasD), Banco Africano de Desarrollo (BafD), entre otros; utilizan este método en sus distintas versiones: ZOPP, enfoque integrado, etc. (Galán, 2.001).

Otra manera de explicar el EML, según el grupo de trabajo de la Agencia de Noruega para la Cooperación para el Desarrollo (NORAD, 1.990), es una herramienta para la planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos, es decir, es una manera de estructurar los principales elementos de un proyecto, subrayando las relaciones entre insumos, actividades planeadas y resultados esperados.

En el enfoque de marco lógico se considera que la ejecución de un proyecto es consecuencia de un conjunto de acontecimientos con una relación interna. Éstos se traducen en la estructura siguiente:

Tabla N° 2. Matriz del Enfoque de Marco Lógico. Fuente: NORAD (1.993).

Estrategia de Intervención	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Riesgos / Supuestos
Objetivo de Desarrollo (Goal)	Indicadores de Impacto	SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN	E N T O R N O
Propósito del Proyecto (Outcome)	Indicadores de Propósito		
Productos/Resultados (Outputs)	Indicadores de Producto		
Actividades (Activities)	Indicadores de Procesos Indicadores de Insumos		

En principio, el marco lógico se presenta como una matriz en donde las columnas suministran la siguiente información: un resumen narrativo de los objetivos y las actividades, los indicadores o expresión cuantitativos de los objetivos, los medios de verificación de los indicadores y los supuestos o factores externos que presentan riesgos u oportunidades al proyecto. Y las filas de esta matriz facilitan la siguiente información: el objetivo de desarrollo o fin al cual el proyecto contribuirá de manera significativa, el propósito logrado cuando la ejecución del proyecto haya concluido, los productos o resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto y las actividades requeridas para producir los productos o resultados.

Continúa la fuente citada, considerando que la ejecución de un proyecto es consecuencia de un conjunto de acontecimientos con una relación causal interna.

Éstos se describen en los niveles arriba mencionados: insumos, actividades, resultados, objetivo específico y objetivo global. Se continúa citando la mencionada fuente, dado que no existe la absoluta certidumbre de que lo previsto se cumpla en la realidad, se considera el proceso como una secuencia de hipótesis de desarrollo que se puede analizar y describir.

A continuación el paso a paso según el mismo autor, del enfoque de marco lógico:

- Paso 1. Análisis de la participación: La literatura citada explica, que como primer paso, hay que desarrollar una imagen global de los grupos de interés, los individuos y las entidades involucradas. Se elaborará una lista de todas las partes cuyos puntos de vista hay que investigar a fin de entender el problema.
- Paso 2. Análisis de los problemas: Continúa la bibliografía citada, se analizará la situación existente; es decir, se identificarán los principales problemas y se visualizarán las principales relaciones causales que existen entre éstos en un árbol del problema. Es importante que todas las opciones permanezcan abiertas durante el análisis de los problemas. La finalidad es establecer un panorama de la situación, posteriormente se estrechará la perspectiva y se profundizará a fin de preparar el diseño de un proyecto.
- Paso 3. Análisis de los objetivos: En el análisis de los objetivos, se transforma el árbol de problemas en un árbol de objetivos (futuras soluciones de los problemas) y se analiza.
- Paso 4. Análisis de las alternativas: El propósito del análisis de alternativas es identificar posibles opciones, valorar sus posibilidades de ser llevados adecuadamente a la práctica y acordar una estrategia de proyecto.
- Paso 5. Identificación de los principales elementos del proyecto: Una vez escogida la estrategia del proyecto se extraen los principales elementos del proyecto del árbol de objetivos y se transfieren a la primera columna vertical de la matriz del proyecto.

2.2.3. Marco legal.

Citando a Evans (2.009), los referentes inmediatos de organización en la historia reciente de Venezuela son las asociaciones de vecinos, surgidas legalmente en 1.978 y potenciadas en 1.989 con el propósito de organizar a las comunidades para “la defensa de los intereses colectivos (artículo 170 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal en su última modificación en 1.989). Su objetivo era organizar a los ciudadanos de una comunidad o espacio territorial a partir de sus necesidades y problemas comunes. En este sentido se asemejan a los consejos comunales. Sin embargo, Evans puntualiza las diferencias existentes entre estas dos formas de organización comunitaria: mientras las asociaciones de vecinos tenían un carácter reivindicativo y representativo, según el artículo 174 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, en la cual se expresa que las asociaciones de vecinos, así como los sindicatos y gremios, son agrupaciones representativas, los consejos comunales se proponen como espacios que permitan el desarrollo de la participación política de la comunidad organizada, siendo un mecanismo por el cual se desarrolle la democracia participativa enmarcada constitucionalmente.

Desde 2.002, y aun más desde 2.006, estas organizaciones han ido aumentando progresivamente a lo largo del territorio nacional, en virtud de lo cual se ha abierto la posibilidad de que los ciudadanos tomen decisiones de forma directa sobre asuntos puntuales de su localidad, además de permitir el manejo de recursos materiales y monetarios, elementos que distinguen a los consejos comunales del país de otros consejos comunales implementados en otras latitudes.

A finales del año 2.005, se relanzan los consejos comunales como instancia primaria para la participación de los ciudadanos en la gestión pública. Estos

consejos, antes denominados Consejos Locales de Planificación Pública Comunal en la Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública de 2.002, cobraron un renovado impulso el 2 de febrero de 2.006, cuando solicitó a la Asamblea Nacional creara y aprobara una ley de los Consejos Comunales, aprobándose el 9 de abril de 2.006 la Ley Especial de los Consejos Comunales, los cuales son, según el artículo 2 de dicha ley: instancias de participación, articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias y grupos sociales, que permiten a los ciudadanos ejercer directamente la gestión de las políticas públicas y proyectos orientados a responder las necesidades y aspiraciones de las comunidades en la construcción de una sociedad de equidad y justicia social.

Los consejos comunales, según el artículo 4 de esta ley especial, citado por Evans (2.008), se conforman en el ámbito de una comunidad, entendida como un sector geográfico compartido por un conjunto de habitantes que tienen en común una identidad social, una historia y una tradición cultural, además de compartir similares condiciones urbanísticas, económicas, sociales, etc.

Estas instancias primarias para la planificación y la participación deben surgir en las asambleas de ciudadanos, enmarcadas en el artículo 70 de la Constitución, como medio para el ejercicio de la participación comunitaria y cuyas decisiones estén ajustadas al Estado de derecho vigente. Los consejos comunales se encuentran subordinados a las decisiones tomadas de las asambleas de ciudadanos, y son su órgano operativo, según su artículo 4, párrafo 5 de la Ley Especial de los Consejos Comunales, los cuales otorgan legitimidad y legalidad a las acciones del consejo comunal.

Por otro lado, a los fines de funcionamiento, según el artículo 7, párrafo 1, 2 y 3, el consejo comunal deberá estar integrado por:

- El órgano ejecutivo, conformado por voceros de los diversos comités de trabajo existentes en la comunidad. El comité de trabajo de un consejo comunal es, según la Ley de los Consejos Comunales (2.006) en su artículo 4, número 6, grupo de personas organizadas para ejercer funciones específicas, atender necesidades y desarrollar potencialidades de cada comunidad, el cual articulará y promoverá la participación e integración de las organizaciones comunitarias, movimientos sociales y habitantes de la comunidad.
- La unidad de gestión financiera deberá encargarse de administrar los recursos financieros y no financieros otorgados al consejo comunal para la ejecución de los proyectos comunitarios, y deberá estar integrada por cinco habitantes de la comunidad electos por la asamblea de ciudadanos.
- La unidad de contraloría social es un órgano de control, supervisor de que el consejo comunal cumpla sus funciones y emplee los recursos asignados para los fines propuestos. Esta instancia deberá estar integrada por cinco habitantes de la comunidad.

2.2.3.1. Instrumentos legales de los consejos comunales.

Los consejos comunales se amparan bajo lo dispuesto en los siguientes instrumentos legales:

- a. Ley de los Consejos Comunales, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela número 5.806, extraordinaria, del lunes 10 de Abril del 2.006
- b. Decreto número 5.191, mediante el cual se crea el Consejo Presidencial para el Poder Comunal, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela número 38.633, del martes 27 de Febrero del 2.007

c. Reglamento Orgánico del Servicio Autónomo Fondo Nacional de los Consejos Comunales, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela número 38.878, del martes 26 de Febrero del 2.008

d. Resolución por la cual se autoriza a las contralorías municipales para recibir las declaraciones juradas del patrimonio, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 27 de la Ley de los Consejos Comunales, que están obligados a presentar los integrantes del órgano económico financiero de los consejos comunales, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela número 38.983, del miércoles 30 de Julio del 2.008

La Asamblea Constituyente (1.999) estructuró un nuevo marco institucional que propiciaría una nueva sociedad democrática, participativa y protagónica, entre otras cualidades. En cuanto a la estructura del Estado venezolano, el diseño constitucional (CRBV, 2.000), consagra, en su Título I, párrafo 4, un modelo federal cooperativo, en el que las comunidades y autoridades de los distintos niveles político territoriales participan en la formación de las políticas públicas comunes a la Nación, integrándose en una esfera de gobierno compartida para el ejercicio de las competencias en que concurren.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV), contiene 130 artículos referidos al tema de la participación popular en los asuntos públicos.

A continuación se mencionan algunos artículos de la CRBV que marcan el nuevo marco institucional antes mencionado:

- Artículo 5 La Soberanía reside intransferiblemente en el Pueblo.
- Artículo 6 Gobierno Democrático, Participativo, Electivo, Descentralizado, Alternativo.

- Artículo 62 Del derecho a la participación en la formulación, ejecución y control de la gestión pública de manera directa y electiva.
- Artículo 66 Del derecho a que los representantes rindan cuentas públicas.
- Artículo 70 Son medios de participación y protagonismo...la Asamblea de ciudadanos con carácter vinculante.
- Artículo 184 Se crearán mecanismos para que los Estados y Municipios descentralicen y transfieran a las comunidades los servicios que éstas gestionen.

En el año 2.001 se aprobaron la Ley Orgánica de Planificación, la Ley Orgánica de la Administración Pública y la Ley de Creación, Estimulo y Desarrollo del Sistema Micro Financiero. En el año 2.002 se aprobaron la Ley de los Consejos Estatales de Coordinación de Políticas Públicas y la Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública, modificada dos veces durante el año 2.006

En el año 2.005 se sancionaron la Ley Orgánica del Poder Público Municipal y la Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior. En el año 2.006 se aprobó la Ley de los Consejos Comunales; después se han promulgado un conjunto de leyes que incluyen la figura de los consejos comunales. Así tenemos: la Ley Especial de Defensa Popular contra el Acaparamiento, la Especulación y el Boicot contra productos incluidos en el Control de Precios (2.007), la Ley del Sistema Nacional de Policía Nacional y Seguridad Ciudadana (2.008), y, la Ley de Contrataciones Públicas.

Además, González (2.008) señala que en el plan 2.001-2.007, el tema participativo tuvo un amplio tratamiento. En materia económica, se propuso la

economía social, las cooperativas y las empresas comunitarias. En materia social, propusieron las redes sociales y las organizaciones de base, así como el estímulo de la sociedad contralora de lo público y los medios de comunicación comunitarios. Y en el aspecto político, se proyectaba la participación ciudadana en los procesos de planificación y el establecimiento de la democracia participativa y protagónica.

En el plan 2.007-2.013 se fundamenta en un enfoque ideológico socialista. El tema de la participación ciudadana se articula alrededor de la incidencia de las comunidades organizadas en los procesos de planificación de la actividad económica. De la misma manera, el Proyecto Nacional Simón Bolívar establece como estrategia de desarrollo nacional e impulso de la desconcentración de actividades y de proyectos desde el gobierno central hacia los niveles político-territoriales menores.

Cabe señalar dos importantes iniciativas emprendidas por el gobierno nacional, señaladas también por González Marregot (2.008), las cuales están articuladas a los consejos comunales. Una iniciativa de carácter político y la otra de índole jurídico-institucional. La primera de ellas fue conocida como “los Cinco Motores”.

Como parte de esa estrategia se propuso como quinto motor: “la explosión del Poder Constituyente”, el cual pretendía impulsar en todo el territorio nacional, la organización y consolidación definitiva de los consejos comunales como un elemento organizativo de las comunidades y de la población en general.

La segunda estrategia fue la Reforma Constitucional, que proponía la creación de un nuevo político-territorial, conocido como el poder comunal o poder popular. La reforma también incluía la asignación de funciones como la administración de proyectos y la organización de la justicia de paz.

Con lo señalado anteriormente, se resume que, desde el año 2006, está vigente un marco jurídico que promueve la democracia participativa y existen unas políticas institucionales tendientes a la organización popular, estos son elementos importantes que determinan que los consejos comunales son una realidad comunitaria.

Según estudio de González Marregot (2.008), se estima que solamente en el año 2006, se financiaron 6.451 proyectos por un monto de 192.902.377 millones de bolívares fuertes en 162 municipios del país. Debido al dato anteriormente mencionado, el autor reflexiona que los consejos comunales son mecanismos de inclusión popular en los asuntos públicos locales, han potenciado la presión sobre la capacidad de respuesta de los entes gubernamentales, reactivaron de manera importante el debate en torno a la organización comunitaria y han extendido el conocimiento de la formulación y gestión de proyectos.

2.2.3.2. Descentralización en los consejos comunales.

González Marregot (2.008) cita a continuación varios artículos de la Constitución Bolivariana referentes al subtítulo anterior. El artículo 4 determina que Venezuela es un Estado federal y descentralizado. El artículo 6 indica que el Estado siempre será democrático, participativo, electivo, descentralizado, alternativo, responsable, pluralista, y el artículo 16, determina que una ley orgánica garantizará la autonomía municipal y la descentralización político-administrativa.

De igual manera, la Constitución dicta que la Asamblea Nacional por mayoría podrá atribuir determinadas competencias nacionales a estados y municipios para promover la descentralización. El artículo 158, establece que la descentralización como política nacional debe profundizar la democracia,

tanto para el acercamiento entre el gobierno y los ciudadanos como para lograr una prestación eficiente de los servicios públicos.

El artículo 165 establece que los estados deberán propiciar la descentralización hacia los municipios. El artículo 184, determina que los estados y los municipios deberán impulsar políticas de descentralización hacia las comunidades y grupos vecinales en materias tales como: salud, educación, vivienda, deporte, cultura y programas sociales, entre varios ámbitos de acción pública.

Según Olivera (2.004), los gobiernos locales tienen como misión la elaboración de estrategias para el desarrollo local en función de la solución de necesidades básicas y mejorar la calidad de vida y el desarrollo humano de la población. Igualmente manifiesta que las expectativas son, por lo tanto, en cómo gestionar más adecuadamente la participación de los actores sociales en las iniciativas de desarrollo socioeconómico, cultural y medio ambiental de la comunidad.

Los actores o formas de participación social como instituciones u organizaciones comunitarias más conocidos que se encuentran trabajando en una localidad son: Consejos comunales, Misiones sociales, Organizaciones comunitarias de viviendas, Mesas técnicas de agua, Mesas técnicas de energía, Comité de tierras urbanas, Cooperativas, Círculos bolivarianos, Microempresas, Organizaciones no gubernamentales (ONG), Comités de protección social e igualdad social, Comité de salud, Comité de alimentación, Clubes de abuelos, Clubes deportivos, Grupos culturales, Grupos ambientalistas, Unidades de defensa popular, otros.

La participación social, representada con los actores mencionados anteriormente, está alineada a las necesidades básicas de la localidad de

donde existen, algunas de estas iniciativas sociales están referidas a: servicio de agua, vivienda, electricidad, vialidad, incentivo de la agricultura, desarrollo agroturístico, salud, seguridad, educación, cultura y deporte, generación de empleos, entre otros tipos de proyecto.

Los consejos comunales vienen a constituir nuevos sujetos para la descentralización que soporta González Marregot (2.008), y la transferencia desde el Estado en sus tres niveles político-territoriales de programas, servicios y recursos financieros y no financieros. La descentralización o transferencia de programas, servicios y recursos financieros se produce previo conocimiento entre entidades de distinta naturaleza jurídica y/o territorial. El establecimiento de convenios de descentralización y transferencia entre el Estado y las comunidades supone que cada una de las partes mantiene su autonomía de gestión.

Este proceso de transferencia de recursos, fundamentalmente financieros, se ha venido realizando a través de la presentación de proyectos de inversión comunitaria ante las autoridades públicas de ámbito local, estatal y nacional. El numeral 7 del artículo 21 de la Ley de los Consejos Comunales, que señala como función de órgano ejecutivo del consejo comunal la promoción de solicitudes de transferencias de servicios, participación en los procesos económicos, gestión de empresas públicas y recuperación de empresas paralizadas, mediante mecanismos autogestionarios y cogestionarios.

De lo señalado anteriormente se puede complementar que los consejos comunales son expresiones asociativas comunitarias y voluntarias con plena autonomía, exclusivamente dependientes de su respectiva asamblea de ciudadanos, con apego a la Constitución y al resto del marco legal vigente (González, 2.008).

2.2.3.3. Consejos comunales y la red institucional.

Tal y como lo explica González Marregot (2.008), la Constitución consagra la participación social en la coordinación y gestión de políticas públicas, y crea una red estatal de instancias de participación de carácter político-territorial. Esa red la conforman: el Consejo Federal de Gobierno (artículo 185), los Consejos Estadales de Coordinación de Políticas Públicas (artículo 166), los Consejos Locales de Planificación Pública (artículo 182), y las Asambleas de Ciudadanos (artículo 70). Los consejos comunales se encuentran articulados a esa red institucional para la participación, de la siguiente forma: los representantes vecinales de los Consejos Locales de Planificación Pública y aquellos de los Consejos Parroquiales de Planificación son electos por asambleas de voceros de consejos comunales. Más importante aún, en su municipio, los Consejos Locales de Planificación Pública participan en la gestión de procesos de incidencia ciudadana local como el presupuesto participativo, por lo que deben incluir las propuestas y necesidades que hayan sido decididas por las asambleas de ciudadanos de cada consejo comunal. En tal sentido, el primer nivel de vinculación de los consejos comunales con el Estado venezolano es el municipio y su red local de participación popular. La vinculación de los consejos comunales con el ámbito local es de vital importancia para la adecuada estructuración de proyectos comunitarios en su espacio político-territorial correspondiente, para contribuir y acceder a los probables beneficios de un desarrollo local planificado, armónico y ajustado a las necesidades del conjunto de las comunidades que conforman cada municipio. La vinculación y la relación entre cada consejo comunal y su respectivo Consejo Local de Planificación Pública potenciarán la eficacia de la utilización de los recursos financieros y no financieros provenientes de los organismos estadales, regionales y nacionales.

González Marregot (2.008) señala que los consejos comunales deben constituirse en centro de referencia y articulación para los habitantes de su comunidad, para aquellos de otras comunidades y sus respectivos consejos comunales, y también para el resto de entidades asociativas de carácter social o comunitario que hagan vida en su parroquia y en su municipio. Esto es para la posibilidad de conformar mancomunidades entre dos o más consejos comunales, éstas mencionadas en el artículo 10 de la Ley de los consejos comunales. El Ministerio de Participación Popular y Protección Social (MINPADES) y en el Anteproyecto de Reforma de Ley de los Consejos Comunales, citado por González Marregot (2.008) define mancomunidad o comuna como: la unión de varios consejos comunales que identifican una necesidad u objetivos compartidos y se unen con la finalidad de elaborar soluciones y/o tramitar ante las diversas instituciones los recursos necesarios para satisfacerlos, fomentando la creación de redes de solidaridad entre las comunidades.

González Marregot (2.008) destaca que la organización de los consejos comunales ha significado un paso muy importante para que las comunidades organizadas puedan acceder a mecanismos, cuyo objetivo central sea el mejorar la calidad de vida de la población. Igualmente dicho autor señala que, el fortalecimiento institucional de los consejos comunales permitiría un verdadero empoderamiento de las comunidades organizadas y de sus voceros.

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO.

En este capítulo serán descritos los elementos referentes a la metodología empleada en la realización de la presente investigación.

3.1. Diseño y tipo de investigación.

De acuerdo al planteamiento del problema y a los objetivos formulados en el presente estudio de investigación, el mismo se enmarcó como una investigación de tipo documental y exploratoria, cuyo objetivo es fundamentar el diseño de una oficina de Gerencia de Proyectos con el objetivo de concretar las iniciativas o propuestas para el beneficio de la comunidad en general, como forma de garantizar el óptimo aprovechamiento de los recursos físicos, económicos y sociales.

En la reforma parcial de las Disposiciones Generales sobre el Trabajo Especial de Grado, aprobada por el Consejo General de los Estudios de Postgrado, en su artículo 2º expresa (UCAB, 2010) que:

El trabajo especial de grado se concibe dentro de la modalidad de investigación cuyo objetivo fundamental es el de aportar soluciones a problemas y satisfacer necesidades teóricas o prácticas, ya sean profesionales, de una institución o de un grupo social. Se pretende que el alumno demuestre el dominio instrumental de los conocimientos aprendidos en la especialización, para lo cual el tema elegido por el estudiante deberá insertarse en una de las materias del plan de estudios corresponde.

En cuanto al diseño o estrategia a adoptar para responder a la situación problema planteada, se trata de una investigación del tipo documental, la cual consiste primordialmente en la presentación selectiva de lo que los

expertos han dicho o escrito sobre un tema determinado. Se puede presentar la posible conexión de ideas entre varios autores y las ideas del investigador. (Montemayor, 2.007).

Por otra parte, los estudios de carácter exploratorio se efectúan, cuando el objetivo de la investigación es analizar o examinar un determinado tema o problema, que a la fecha de la investigación ha sido abordado muy poco o en nada, no existiendo de éste literatura o si existe es muy vaga. Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en si mismos, "por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el `tono' de investigaciones posteriores más rigurosas" (Dankhe, 1.986).

En cuanto al nivel de la investigación, Arias (2.006) define que una investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto poco conocido o estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto.

3.2. Unidad de análisis.

Tal y como lo explica Balestrini (2.008), la población puede estar referida a cualquier conjunto de elementos de los cuales se pretende indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación. Igualmente, este autor indica que, la delimitación de la población o universo de estudio, no tienen que estar referidos única y exclusivamente a individuos, pueden ser instituciones, animales, objetos físicos. En este caso de estudio, la muestra la comprenden los integrantes del Consejo Comunal Caroata de Parque Central, Caracas.

3.3. Factibilidad de la Investigación.

La realización del presente estudio es completamente factible debido a que se dispone de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para su documentación. Desde el punto de vista de acceso a la información técnica específica del proyecto, también se considera factible por cuanto se ha podido recabar suficiente información para la elaboración de la investigación.

3.4. Técnicas e instrumentos de recopilación de datos.

A partir de los primeros encuentros con el consejo comunal Torre Caroata de Parque Central, se comenzaron a definir el empleo de algunas técnicas para recabar información sobre intercambio formal de conocimiento y experiencias entre los proyectos, evaluación de sus proyectos y formación en administración de proyectos. Se realizaron inicialmente algunas observaciones directas durante sus reuniones. Este proceso facilitó el crear preguntas sobre la gestión de los proyectos en el consejo comunal que luego fueron formuladas individualmente, las cuales arrojaron una primera aproximación a la administración de proyectos.

Luego, el planteamiento se trabajó con un grupo focal el cómo gestionan las iniciativas comunitarias, con la finalidad de validar de alguna manera la creación de una oficina de gerencia de proyectos.

A continuación se describen las técnicas empleadas en la recolección de la información, para ello se hace referencia a la estructura del trabajo de Evans (2.008).

3.4.1. La observación directa.

Tal como lo menciona Evans (2.008), cuando se habla de observación como técnica de investigación, se hace referencia a un conjunto de procedimientos rigurosos y sistemáticos que permiten obtener información con cierto grado de aproximación a la realidad. En este sentido, dicho autor expone que la observación como técnica, atiende al método científico y estudia los fenómenos sociales *in situ*, y que también se emplea en combinación con otras técnicas para validar o no, la fiabilidad de la observación.

3.4.2. La entrevista semiestructurada.

El autor Pérez (2.005, citado por Evans, 2.008) describe a la entrevista como el encuentro cara a cara entre dos o más personas donde una de ellas entrevista a la otra acerca de un tema específico.

En este trabajo, se empleó la entrevista semiestructurada, según la clasificación de Ander-Egg (2.003, citado por Evans, 2.008) se determina por cuanto pueden existir algunas preguntas que sirvan como punto de referencia, pero lo fundamental es el guión de temas y objetivos que se consideran relevantes a propósito de la investigación, lo que otorga un amplio margen de libertad y flexibilidad para el desarrollo de la entrevista, pero siempre en torno a cuestiones acerca de las cuales se tiene interés por recoger información.

El instrumento de medición, según Hurtado (2.010), debe contener un sistema de codificación de la información. Es así como en la tabla N° , se puede observar la caracterización de la entrevista como el instrumento de recolección de datos empleado, los elementos clave considerados en esta investigación.

Tabla N°3. Caracterización del instrumento.

Caracterización del instrumento		
Preguntas	Elementos a identificar	Conductas observables
1 2 14	Proceso	Lo que se espera observar/obtener es que los entrevistados/expertos, conozcan en, mínimo, un 90% el proceso.
3 4 5	Involucrados	Se espera que un 80% tenga claro la importancia que tienen como equipo de trabajo/proyecto.
6	Capacitación	Se espera que un 100% de los entrevistados esté interesado en la capacitación en proyectos.
7 8 9 11 12	Documentación	Se espera que un 100% de los entrevistados entienda del tema y de la importancia de planificar y llevar a cabo una adecuada documentación.
10 15	Control	Se espera que un 100% reconozca que hace falta fortalecer el conocimiento en este tema.
13	Valores	Se espera que el 100% de los entrevistados mencionen que la mayoría o varios de los valores constitucionales existen en las reuniones del consejo comunal.

3.4.3. Los grupos focales.

Una vez que fue posible conformar un grupo de trabajo se organizó un único grupo focal generador de importantes insumos para redefinir y hacer ajustes en el guión inicial del trabajo.

Los grupos focales son entrevistas grupales en las cuales un moderador hace una serie de preguntas a un conjunto de personas para conocer su opinión o percepción sobre un tema específico (Morgan, 1.988). La focalización sobre un tema en particular es una de las características más relevantes de esta técnica. Sin embargo, suelen realizarse preguntas abiertas o generales que facilitan a los participantes producir respuestas diversas y detalladas e, incluso, información importante que no ha sido considerada por el investigador (Morgan, 1.988). Por lo regular, un moderador conduce la discusión mientras otro hace el papel de relator,

registrando el comportamiento global del grupo en términos de reacciones, actitudes, formas de comunicación no verbal, etc. (Antezana, 2.008).

3.5. Fases de la investigación.

Conforme la estrategia a emplear para lograr el objetivo general de la investigación que es el de diseñar un modelo organizacional para la creación de una oficina de Gerencia de Proyectos para el Consejo Comunal Caroata de Parque Central, Caracas.

3.5.1. Análisis de la situación actual.

En esta fase se realizó un análisis de la realidad actual del Consejo Comunal Torre Caroata, para lograr un diagnóstico de la situación existente, habilitadores y limitadores en la administración de los proyectos comunitarios. Este análisis se basó en los antecedentes, marco estructural y las bases teóricas referidas en el capítulo II. Esta fase se dividió en: la documentación de las tendencias del manejo de proyectos comunitarios y el diagnóstico de las fortalezas y debilidades del proceso actual.

3.5.2. Diseño de la propuesta.

En esta fase del proyecto se presentó la propuesta del diseño de la oficina de gerencia de proyectos para el consejo comunal. Empleando para ello el enfoque de marco lógico, en donde se analizan los problemas más relevantes en el aspecto del manejo de sus proyectos, se proponen algunas alternativas de solución y se plantea una matriz de planificación del proyecto considerando las dos alternativas de solución mejor valoradas, además de proponer un cronograma en donde se observa un tiempo posible en el cual las actividades propuestas puedan ser desarrolladas.

3.6. Consideraciones Éticas.

En el trabajo de investigación a desarrollar se considerarán el Código de Ética del Gerente de proyectos, la Constitución Nacional, la Ley de los Consejos Comunales, la Ley contra la corrupción, las leyes para el poder popular en todas las actividades a llevar a cabo enunciadas en el Marco Metodológico.

El Plan de diseño ya referido se realizará con fines académicos en base a la motivación propia, respetando en todo momento los derechos de autor y la confidencialidad que requiera el caso de estudio. Sus resultados, conclusiones y recomendaciones estarán disponibles para los interesados en conocer acerca del proyecto.

Se nombrarán todas las fuentes bibliográficas que se utilicen, se nombrarán igualmente a todas las personas e instituciones que colaboren en la elaboración de plan de creación de una oficina de Gerencia de Proyectos comunitaria.

3.7. Operacionalización de objetivos.

Según Hurtado (2.010), la operacionalización de objetivos se presenta la operacionalización de los objetivos de la investigación.

Tabla N°4. Operacionalización de objetivos.

Evento	Sinergias	Indicios	Entregables	Técnicas	
Diseñar un modelo organizacional para la creación de una oficina de Gerencia de Proyectos para el Consejo Comunal Torre Caroata de Parque Central, Caracas.	Conocer las tendencias en el manejo de proyectos en comunidades organizadas en Consejos Comunales.	Conocimiento	Tabla comparativa de mejores prácticas en organización de los proyectos sociales	Revisión documental	
		Eficiencia			
		Organización			
		Participación para el bien común			
		Responsabilidad y contraloría social			
	Diagnosticar las áreas de conocimientos del PMI que estuvieron presentes en los proyectos ejecutados por el consejo comunal desde su inicio a la actualidad		Operatividad	Diagnóstico de los proyectos ejecutados por el Consejo Comunal	Lista de cotejo
			Responsabilidad y contraloría social		Observación directa
			Valoración		Entrevista
	Identificar los elementos claves para el diseño de una OGP de proyectos que atienda al Consejo Comunal.		Operatividad	Mapa de relaciones	Entrevista
			Servicio	Lecciones aprendidas	Grupo focal
	Definir los requisitos para la jerarquización de proyectos del Consejo Comunal.		Organización	Plan de implantación de una oficina de gerencia de proyectos en el consejo comunal	Enfoque de Marco Lógico
			Operatividad		

CAPÍTULO IV. VENTANA DE MERCADO.

En este capítulo se presenta la población de análisis a ser empleada como objeto de estudio de la investigación.

El Complejo Urbanístico Parque Central, Cuando el complejo fue inaugurado finalmente en 1.983 se consideró como el "desarrollo urbano más importante de América Latina". Desde ese entonces Parque Central ha sido referencia obligada del casco central de Caracas, su gran cantidad de instituciones gubernamentales y culturales, su ubicación adyacente a la zona cultural de museos de Caracas, y su proximidad al este de la ciudad, interconectada por un sistema vial de autopistas de primer mundo y por el Metro de Caracas, le ha otorgado por más de 30 años una valorización de primer orden (Díaz, 2.006).

En 1.970 se comienzan a construir los edificios Tacagua, Caroata, Catuche, Tajamar, San Martín, El Tejar, Mohedano y Anauco todos estos 8 edificios para uso residencial con 317 apartamentos cada uno, una altura de 120 metros y 44 pisos; estos edificios se terminan de construir en 1.972, mientras tanto se construían 2 torres comerciales y de oficinas conocidas como Torres de Parque Central, de 64 pisos cada una y que se elevan 225 metros; la Torre Oeste fue concluida en 1.979 y la Torre Este fue inaugurada en 1.983 (según información oficial). El edificio Anauco se transforma en un apartohotel 4 estrellas de la cadena Hilton en 1.973 hasta el año 2.003, desde ese momento es administrado por el gobierno venezolano y se conoce actualmente como Anauco (Díaz, 2.006).

Actualmente, según Ministra del Poder Popular para las Comunas y Protección Social, Isis Ochoa (2.011), hasta febrero del referido año, en

Venezuela, hay más de 40 mil consejos comunales, con más de 50 mil proyectos en diversas áreas.

En el caso del Complejo Urbanístico de Parque Central se conforman los consejos comunales de los edificios San Martín, Caroata, Catuche, Tacagua, y Mohedano, en el mes de marzo de 2.010.

Específicamente se estudió el consejo comunal de la Torre Caroata, constituido en fecha 4 de junio del año 2.010, por las siguientes unidades:

- Asamblea de Ciudadanos: la conforman todos los censados dentro del ámbito geográfico del consejo comunal.
- Unidad Ejecutiva: la conforman cinco (5) voceros principales y cinco (5) suplentes. Promueve y articula la participación organizada de los integrantes de la comunidad. Se reunirá a fin de planificar la ejecución de las decisiones de la Asamblea de ciudadanos, así como conocer las actividades de cada uno de los comités y de las áreas de trabajo (Artículo 7).
- Unidad Administrativa: la conforman cinco (5) voceros principales y cinco (5) suplentes. Administra los recursos, funciona de ente de inversión y de crédito, y realiza intermediación financiera con los fondos generados, asignados o captados (Artículo 10 LCC).
- Unidad de Contraloría Social: la conforman cinco (5) voceros principales y cinco (5) suplentes. Realiza la contraloría social y la fiscalización, control y supervisión del manejo de los recursos asignados, recibidos o generados por el consejo comunal, así como los programas y proyectos de inversión pública presupuestados y ejecutados por el gobierno nacional, regional o municipal (Artículo 11 LCC).

A su vez, dentro de la Unidad Ejecutiva, este consejo comunal está conformado por ocho (8) comités de trabajo, a saber: Comité de Economía Comunal, de Salud, de Deporte, de Medios Alternativos, de Seguridad Integral, de Infraestructura, de Educación, de Cultura.

Quedando integrada la estructura del Consejo Comunal Caroata Parque Central como sigue a continuación:

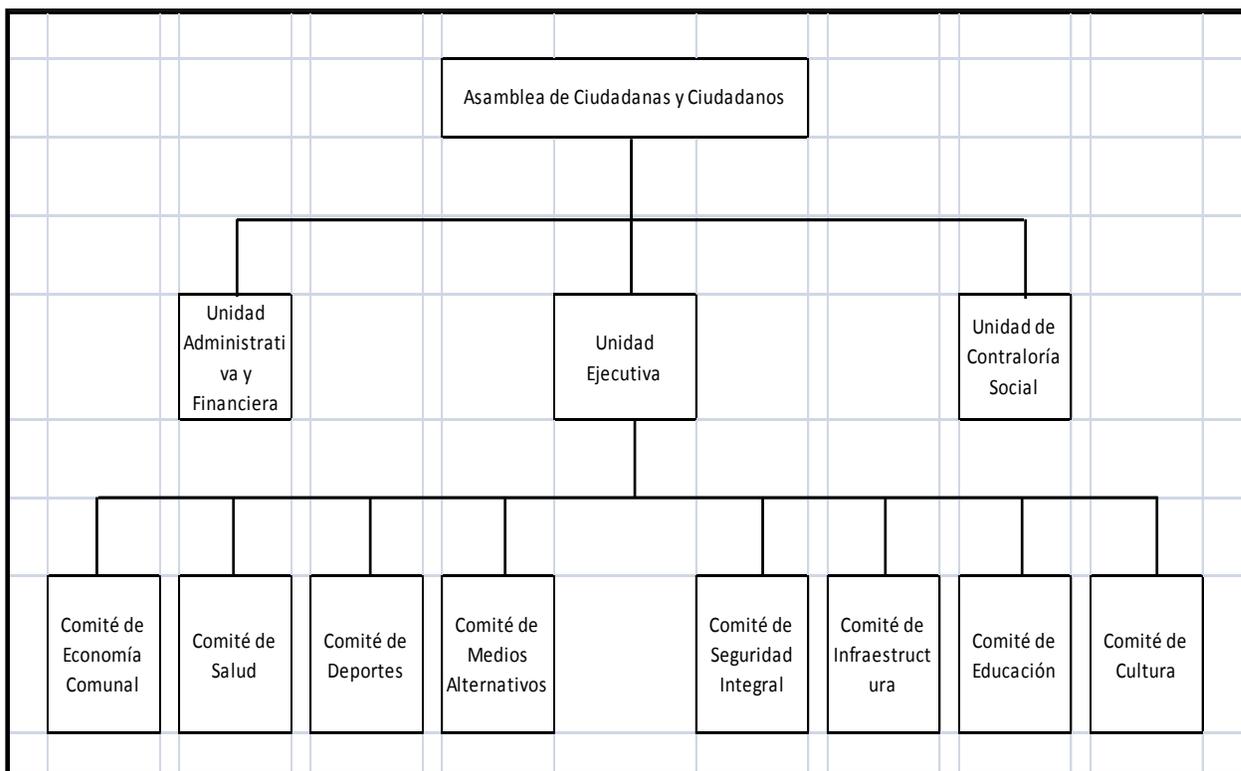


Figura N° 4. Estructura del Consejo Comunal Torre Caroata de Parque Central.

El Consejo Comunal Caroata Parque Central, de la parroquia San Agustín, Municipio Libertador, comprende la siguiente jurisdicción o ámbito geográfico: Norte: Avenida Bolívar y Edificio Tacagua, Sur: Avenida Este 10, Este: Edificio Catuche, Oeste: Avenida Sur 13

Siguiendo lo establecido por el FONDEMI (Fondo de Desarrollo Microfinanciero), el Consejo Comunal enunció como objetivo general: “Fortalecer la organización del pueblo a través del consejo comunal, desarrollando cada una de las fases del Ciclo del Poder Popular con el fin de lograr el bienestar integral de nuestra comunidad”.

Este Ciclo del Poder Comunal se describe a continuación:



Figura N° 5. Ciclo del Poder Comunal. Fuente: FONDEMI,(2.007)

Lo que deriva una serie de objetivos específicos propuestos por el Consejo Comunal a saber: Diagnosticar las necesidades, fortalezas, debilidades,

amenazas y oportunidades de la comunidad, Priorizar los proyectos a ejecutar de acuerdo a lo que decida la comunidad en asamblea de ciudadanos, Planificar con base al diagnostico comunal las acciones orientadas al logro del bienestar integral de nuestra comunidad, Promover la participación de los vecinos en cada uno de los procesos, durante el desarrollo de las fases del ciclo del poder comunal.

CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

A continuación se describen los conocimientos resultantes de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos descritos en la operacionalización de objetivos.

5.1. Tendencias actuales en el manejo de proyectos de las organizaciones comunitarias.

Para dar cumplimiento a uno de los objetivos específicos, se documentó este estudio con algunas tendencias a nivel mundial referentes a comunidades organizadas, que se describen en el capítulo II, mencionando a varios países que promocionan la participación ciudadana, y a continuación se resumen estas tendencias encontradas, además se observan las fortalezas y debilidades encontradas:

En el caso de estudio específicamente, se observaron los siguientes aspectos que ayudan al diagnóstico de la situación actual:

Durante las visitas a reuniones del consejo comunal, se observó lo siguiente:

- Cada reunión era realizada en un sitio diferente, aunque a veces repetía el lugar, se observó cierta tensión de los voceros organizadores confirmando el mismo día de la reunión la hora y el lugar de la misma.
- Aunque los asistentes a las reuniones se mostraron accesibles a la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos en temas que apoyarán su gestión, se observó la reserva en cuanto a otorgar información sobre su experiencia anterior en proyectos, su nivel profesional y su experiencia actual como integrante del consejo comunal.

- Aunque existe el consenso y el respeto por la participación de cada integrante, se dificulta este primero dado que la mayoría de los que integran el consejo comunal no han tenido experiencia previa en organizaciones de índole social.
- Durante las visitas a las asambleas de ciudadanos el trato de la comunidad fue en todo momento muy amable, aunque se tuvo que explicar en repetidas oportunidades y, en ocasiones, a las mismas personas, el objetivo de la estadía en esas reuniones.
- En un primer momento, se observó la reserva de trato de algunos de los integrantes del consejo comunal dado que la institución educativa con la que este estudio está representado, no es del agrado político de éstos y mantuvieron la poca fe durante la elaboración de esta investigación.

5.2. Diagnóstico de áreas del conocimiento del Project Management Institute.

Para dar cumplimiento a uno de los objetivos específicos propuestos, se empleó una lista de cotejo basada en una adecuación de algunas de las áreas de conocimiento del PMI, como manera de diagnosticar si éstas están presentes en varios proyectos que se están desarrollando actualmente en el consejo comunal dado que éste es de reciente data y está en la fase de formulación de sus proyectos.

Los resultados derivados de la aplicación de la lista de cotejo aplicada resultaron como sigue:

- Con respecto a los conocimientos generales de la metodología del PMI, sólo un 30% comunicó que poseen “Algún” conocimiento de esta

metodología, mientras que el otro 70% comunicó que “No” manejan ese conocimiento.



Figura N°6. Conocimientos generales de la metodología del PMI.

- Luego de realizar la introducción sobre la metodología del PMI a cada entrevistado, del ítem referido a las áreas del conocimiento que se podrían adecuar al consejo comunal, el 10% de la totalidad de las opiniones coincidieron en que existen otras metodologías ya empleadas en los proyectos comunitarios de este consejo comunal y el 90 % de los participantes en esta lista se mostraron interesados en conocer todas las áreas en primer lugar.

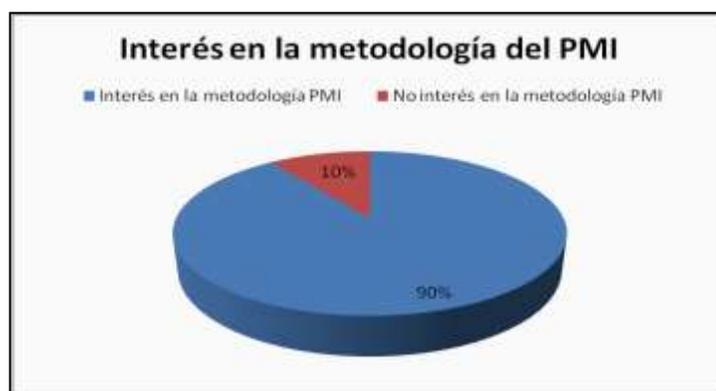


Figura N°7. Interés en la metodología del PMI.

Y en segundo lugar, las áreas más señaladas fueron las de integración, alcance, tiempo, recursos humanos y comunicaciones.



Figura N°8. Áreas del conocimiento a adaptar en el Consejo Comunal.

- Sobre la gerencia de la integración resultó que se emplean documentos similares a los requeridos por el PMI para la formulación del proyecto, sobre la supervisión y cierre de los proyectos se conoció que se necesitan fortalecer las experiencias en estos aspectos.
- Con respecto a la gerencia del alcance, se emplean documentos similares del PMI en este ítem, por cuanto se organiza en papel la desagregación del trabajo en actividades, tiempo, recursos; lo que hace falta es trabajar con hitos o entregables del proyecto y hacer seguimiento y control de los cambios de alcance.
- Sobre la gerencia del recurso humano, en este consejo comunal se emplea las actividades muy similares a las descritas por el PMI, sin embargo, los integrantes reconocen debilidades en la documentación del

rol individual de cada vocero, aunque esté establecida en ley la función de cada unidad en su estructura.

- Por último, de la aplicación de la lista de cotejo en el área de comunicaciones, resultó que “Siempre” se emplean los aspectos, similares en el PMI, que indican una buena gestión de las comunicaciones por parte del consejo comunal.

Este instrumento fue importante aplicarlo dado que se aprovechó con esto introducir algunos aspectos del PMI al consejo comunal, de manera verbal, y se logró que los participantes reconocieran y se interesaran con el término de organización en general y se apoyó la idea de contar con alguna herramienta que los apoyara en temas de documentación, seguimiento y control de su gestión.

5.3. Elementos clave de la Oficina de Gerencia de Proyectos.

Estos elementos se lograron visualizar mediante la aplicación de la entrevista semiestructurada y de la técnica de grupo focal; los mismos se aplicaron a algunos de los integrantes de varios de los consejos comunales del Complejo Urbanístico de Parque Central, en momentos de antes y durante sus reuniones. El análisis de los resultados fue como sigue a continuación:

- El 100% de los entrevistados prestaron su colaboración de manera positiva.
- En cuanto al manejo de la información referida a los requisitos, instructivos formales y procedimientos para el diagnóstico de necesidades, el 100% de los entrevistados afirmó poseer conocimiento de cada uno de ellos.

- Un 90% de los entrevistados afirmó que los instructivos para el diagnóstico de necesidades se revisan casi siempre para presentar las propuestas seleccionadas. El 10% restante manifestó que siempre se consultan los instructivos y la ley que regula los consejos comunales.
- Con respecto al logro en el desarrollo de los proyectos de la comunidad, hubo opiniones compartidas, un 50% opina que es por el gobierno nacional que facilitó la existencia de la figura del consejo comunal, y el otro 50% opinó que el posible logro en el desarrollo de los proyectos lo tiene la gestión del consejo comunal.
- 100% de los entrevistados manifestaron que su consejo comunal tiene la misma estructura enmarcada en la ley que los regula.
- En cuanto a procesos seguidos por el consejo comunal, un 100% respondió que se guían por la ley y realizan visitas a representantes del Ministerio del Poder Popular para las Comunas, para asesorarse en el momento de que surge alguna duda del proceso de formulación y presentación de las propuestas comunitarias.
- En lo que respecta a los involucrados y sus relaciones, se obtuvo que el 100% entiende la importancia de su lugar en el consejo comunal, que representa a su comunidad, este porcentaje está consciente de la responsabilidad social que tiene en sus manos.
- La totalidad de los entrevistados se mostraron muy interesados en capacitarse en temas de proyectos que apoyen su gestión en la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

- Un 70% de los entrevistados proporcionó información sobre su forma de documentar su información, el otro 30% respondió que la documentación es llevada sólo en los libros o formas enmarcadas en la ley.
- Con respecto a las lecciones aprendidas, sólo un 20% de los entrevistados respondió a esta pregunta, sin embargo, aunque conocen de manera informal, otras experiencias de otros consejos comunales, no existen antecedentes de su aplicación a alguna situación en su consejo comunal.
- Un 90% manifestó que la contraloría está presente antes, durante y después del ciclo del proyecto. Un 100% de los entrevistados comunicó su interés en capacitarse en temas de supervisión, control y evaluación de proyectos.
- El total de los entrevistados conoce los valores que deben estar presentes en cada reunión del consejo comunal.

5.4. Hallazgos y oportunidades de mejoras en el modelo de la Oficina de Gerencia de Proyectos.

A continuación se presentan un resumen de los hallazgos sobre los elementos claves y las oportunidades de mejoras para que el modelo de la Oficina de Gerencia de Proyectos (OGP), sea empleado como una herramienta en el manejo de los proyectos comunitarios del consejo comunal. Estos hallazgos encontrados fundamentarán la propuesta y elementos clave que se desarrollarán en el capítulo VI.

Tabla N°5. Hallazgos y oportunidades de mejora para la Oficina de Gerencia de Proyectos a adecuar al Consejo Comunal.

Hallazgos y oportunidades de mejora en la Gerencia de Proyectos para adecuar la Oficina de Gerencia de Proyectos en el Consejo Comunal		
Elementos clave	Hallazgos	Áreas de mejora
Capacitación	Falta de un programa formal de formación en temas de planificación y formulación de proyectos comunitarios.	Facilitar a los actores sociales un plan de formación en temas de proyectos comunitarios.
Documentación	Falta de procedimientos para documentar la información correspondiente a la gestión del consejo comunal.	Proporcionar alternativas para organizar la documentación de la gestión del consejo comunal.
Plataforma tecnológica	Falta de plataforma tecnológica que apoye en las fases de los proyectos comunitarios que se proponen.	Proporcionar herramientas tecnológicas que faciliten la gestión del consejo comunal.
Planificación	Debido a la no adecuada organización y falta de herramientas de plataforma tecnológica y capacitación, no se ha logrado la planificación requerida para la optimización de los recursos.	Adecuar una propuesta, basada en la legislación e institucionalidad vigente y en las mejores prácticas de Gerencia de Proyectos.

CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS.

Con el presente estudio se consideró el diseño de una oficina de gerencia de proyectos para contribuir a la gestión de las iniciativas comunitarias del consejo comunal Caroata de Parque Central, parroquia San Agustín, municipio Libertador, Caracas. Esta oficina contribuirá a poder tener una visibilidad de la situación de los proyectos en esta comunidad, así como también contribuirá a capacitar y formar a los integrantes de la comunidad, para que manejen un nivel de conocimientos similar, específicamente en gestión de proyectos. Como la propuesta planteada surge como un proyecto de desarrollo social, se hace necesario emplear la metodología a seguir del marco lógico.

Además, se consideran las mejores prácticas en oficina de gerencia de proyectos, aplicadas por el PMI, en donde se justifica su adaptación por cuanto la Oficina de Gerencia de Proyectos (OGP), aportaría sus amplios beneficios, en general, contribuiría a: establecer orden y, facilitar uniformidad en los procesos utilizando metodologías consistentes, metodologías las cuales deben ser regularmente revisadas y comparadas con las nuevas prácticas y las lecciones aprendidas que pudieron obtenerse.

La visión que persigue este diseño deberá ser que la Oficina de Gerencia de Proyectos esté alineada a los objetivos del consejo comunal, los cuales, a su vez, deberán estar alineados a la ley de los Consejos Comunales y a los entes que la regulan, a mantener la estrecha relación entre los proyectos activos y los que sean necesarios para lograr los objetivos, promover la organización de los recursos disponibles para completar todos los proyectos, descubrir las causas de los problemas en los proyectos, informar de los progresos de los proyectos a través de métricas claras y simples, agilizar el

cierre de proyectos, completando así más proyectos en beneficio de la comunidad.

6.1. Fundamentos de la investigación.

Los fundamentos de la investigación se basan en aprovechar las fortalezas halladas en el proceso de administración de proyectos del Consejo Comunal y proponer alternativas de solución para superar las debilidades; en referencia a lo anteriormente descrito, se presenta la siguiente tabla resumen:

Tabla N° 6. Resumen de Fortalezas y Debilidades del Proceso de Administración de los Proyectos en el Consejo Comunal

Fundamentos de la investigación		
Teorías	Investigaciones	Leyes
Banco Mundial (1.996)	Cohen y Prusak (2.003): Capital Social.	Constitución Nacional
Banco Interamericano de Desarrollo (1.997)	DINADECO (2.006): Simbiosis entre Estado y comunidad organizada.	Ley Orgánica del Poder Público Municipal
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (1.993)	Project Management Institute (2.008): Mejores prácticas en Oficinas de Gerencia de Proyectos.	Ley de Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior
Albert Hirschman (1.984)		Ley de los Consejos Comunales
Fortalezas		Áreas de mejora
Sobre la participación comunitaria, existen varios factores de éxito, los cuales son los siguientes: autoconfianza colectiva, certidumbre sobre la disposición de un poder organizado, creencia en las capacidades de la comunidad para proponerse objetivos y unirse para su logro.		En cuanto a la documentación, los actores de la comunidad están sensibilizados a adoptar herramientas de organización de la información manejada por el consejo comunal.
Respecto a la idea de capital social, existe en toda comunidad, pues tienen normalmente todos los elementos constituyentes: valores compartidos, cultura, tradiciones, redes de solidaridad, expectativas de comportamiento recíproco.		En cuanto al elemento clave de la planificación, el equipo está motivado a la capacitación en este tema que faciliten el logro de las propuestas comunitarias como respuesta a sus necesidades
El proceso participativo también impacta en la habilidad de los ciudadanos para responder a los retos organizadamente, como comunidad, y en la capacidad de trabajar en forma conjunta para mejorar la calidad de la administración pública y en consecuencia la calidad de vida común.		El consejo comunal cuenta con apoyo del Estado en pleno con sus instituciones que garantizan su existencia y facilitan su gestión a través de la asignación de recursos para los proyectos que el Ministerio de las Comunas apruebe

Para garantizar un enfoque de gestión de proyectos comunitarios, basado en las mejores prácticas en Oficinas de Gerencia de Proyectos, se propone evaluar la situación actual en la operatividad del Consejo Comunal en los siguientes elementos clave: Capacitación, en donde se fortalecerá con la puesta en práctica de un programa formal de formación en temas de planificación y formulación de proyectos; en lo referido al área de Documentación, se promocionarán alternativas para organizar la información de la gestión del consejo comunal; en el área de la Plataforma tecnológica, se proporcionarán herramientas de soporte informático que apoyen en el manejo de los proyectos; en el tema de Planificación se adecuará una propuesta de gerencia de proyectos del consejo comunal, basada en la legislación e institucionalidad vigente y en las mejores prácticas en desarrollo de comunidades.

6.2. Enfoque de Marco Lógico.

Como primer paso se confeccionó una lista de todas las partes cuyos puntos de vista hay que investigar a fin de entender el problema, así como los entes que influyan en un potencial proyecto de la comunidad.

6.2.1. Análisis de participación.

El análisis de participación o análisis de los implicados, es con la finalidad de tener una visión lo más precisa posible de la realidad social determinada.

La identificación de los involucrados resultó de la siguiente forma:

(a) Comunidad:

- Consejos comunales.
- Familias integrantes de la comunidad.

- Ciudadanos integrantes de la comunidad.

(b) Entes gubernamentales:

- Alcaldía del Municipio Libertador.
- Ministerio del Poder Popular para las Comunas.
- Ministerio del Poder Popular para Obras Públicas y Vivienda.
- Ministerio del Poder Popular para el Deporte.
- Ministerio del Poder Popular para la Salud.
- Fondo de Desarrollo Microfinanciero (FONDEMI).
- Banco de la Mujer.
- Banco del Pueblo.
- Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDES).
- Y demás Instituciones Gubernamentales encargados también como los mencionados anteriormente, de facilitar los recursos suministrados por el Estado y demás Organizaciones Sociales que se desarrollen en la comunidad.

6.2.2. Análisis de los problemas.

En este segundo paso, se procedió a determinar los problemas que afectan a la comunidad del consejo comunal, para luego seleccionar el principal problema y sus causas, elaborando un árbol de problemas el cual ofrece una visión de la realidad estructurada en torno a los problemas la cual se empleó como base para la investigación.

Como problema principal se consideró: Falta de una herramienta de control y evaluación de proyectos.

Las principales causas que ocasionan el problema anterior son:

1. Falta de plataforma tecnológica: es problema por cuanto es necesaria como base para apoyar en las gestiones del consejo comunal para con la comunidad.
2. Poca capacitación en temas de control y evaluación de proyectos: dado que para ser representante o vocero de la comunidad, no se plantea que deban ser ciudadanos profesionales en determinadas áreas.
3. Poca interés en crear una oficina de gestión de proyectos: dado que las prioridades las deciden la misma comunidad, y éstas son principalmente necesidades relacionadas con los servicios de salud, infraestructura, educación, seguridad ciudadana, entre otros similares.
4. Falta de infraestructura: fija o establecida donde funcione las diversas comisiones de trabajo del consejo comunal.

Tabla N° 7. Árbol de problemas.

Árbol de problemas / Árbol de causas	
Problema principal	Problemas secundarios
Falta de una herramienta de control y evaluación de proyectos.	Falta de plataforma tecnológica
	Poca capacitación en temas de control y evaluación de proyectos
	Poco interés en crear una oficina de gestión de proyectos
	Falta de infraestructura

El árbol de problemas resultante es el siguiente:

- (a) Falta de plataforma tecnológica
 - (i) Poca infraestructura tecnológica.
 - (ii) Costos que no se han asignado responsable.

- (b) Poca capacitación en temas de control y evaluación de proyectos.
 - (i) Se reconocen prioridades diferentes a la capacitación en estas áreas.
 - (ii) Expectativas de la visita de expertos en control y evaluación de proyectos en las comunidades de entes gubernamentales que apoyan a los consejos comunales.

- (c) Poco interés en crear una oficina de gerencia de proyectos.
 - (i) Poco conocimiento referente a oficinas de gestión de proyectos.
 - (ii) No se conocen antecedentes a nivel nacional de la existencia de una oficina de administración de los proyectos de un consejo comunal.

- (d) Falta de infraestructura.
 - (i) Establecimientos y oficinas dentro del ámbito geográfico del consejo comunal están ocupados.

A continuación se presenta la figura en donde se observa el árbol de problemas resultante de la investigación:

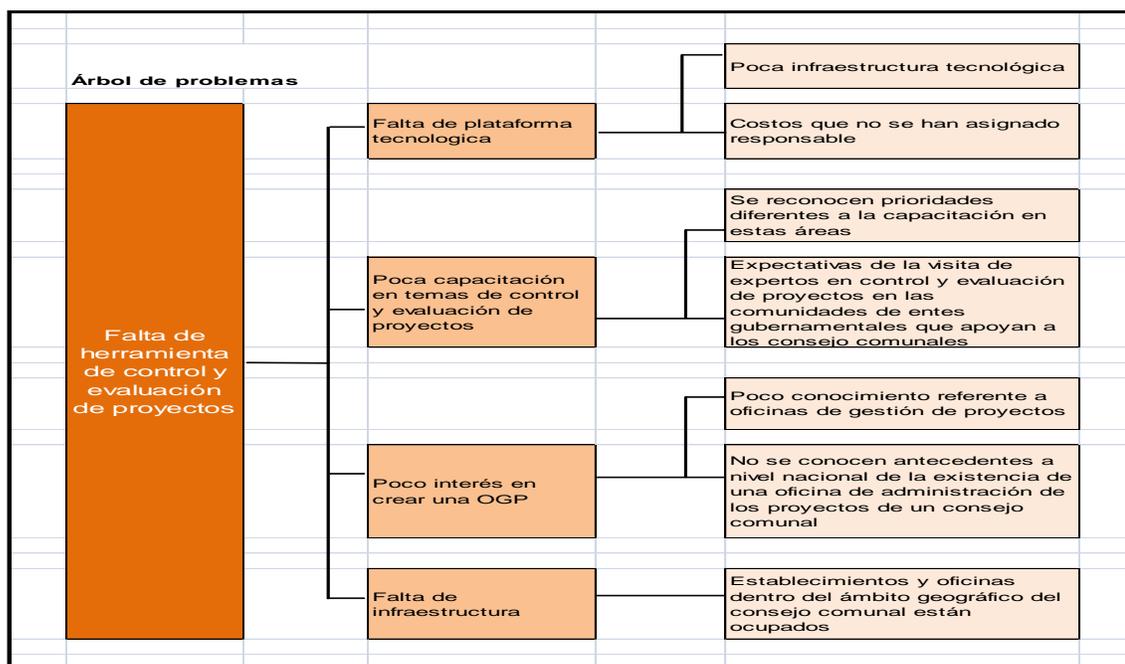


Figura N°9. Árbol de problemas.

6.2.3. Análisis de los objetivos.

Las alternativas de solución se derivan del árbol de problemas, lo que da origen el siguiente árbol de objetivos:

El objetivo principal resultante fue: Existencia de una herramienta de control y evaluación de proyectos.

1. Existencia de plataforma tecnológica: este objetivo se logrará al plantearlo en alguna de las asambleas como punto a discutir, y de allí debe surgir la (s) solución (es) incluyendo responsables, integrantes de los diversos comités de trabajo, de llevarla a cabo. esta es problema por cuanto es necesaria como base para apoyar en las gestiones del consejo comunal para con la comunidad.
2. Alta capacitación en temas de control y evaluación de proyectos: este objetivo se logrará conforme con la capacitación, conocimiento y posible adaptación de las mejores prácticas en control y evaluación de proyectos sociales y de la aplicación de las lecciones aprendidas en proyectos del mismo o algún otro consejo comunal.
3. Elevado interés en crear una oficina de gestión de proyectos: esto se conseguirá conforme los integrantes del consejo comunal y de la comunidad conozcan los beneficios que se pueden obtener con la existencia de una oficina de gerencia de los proyectos de su consejo comunal y visualizar que esta oficina puede funcionar para varios consejos comunales aledaños, facilitando la consolidación de la comuna.
4. Existencia de infraestructura: este objetivo se logrará una vez que se estudie la factibilidad de habilitar un espacio de los que están actualmente

ocupados, o de sino estudiar la posibilidad de construir un espacio que sea para lo relacionado al consejo comunal, reuniones, mesas de trabajo, entre otros. Se logró el siguiente esquema que resume los pasos anteriormente descritos:

Tabla N°8. Árbol de objetivos.

Árbol de objetivos / Alternativas de solución	
Objetivo principal	Objetivos secundarios
Existencia de una herramienta de control y evaluación de proyectos.	Existencia de plataforma tecnológica
	Alta capacitación en temas de control y evaluación de proyectos
	Elevado interés en crear una oficina de gestión de proyectos
	Existencia de infraestructura

A continuación se presenta la figura en donde se observa el árbol de problemas resultante de la investigación:

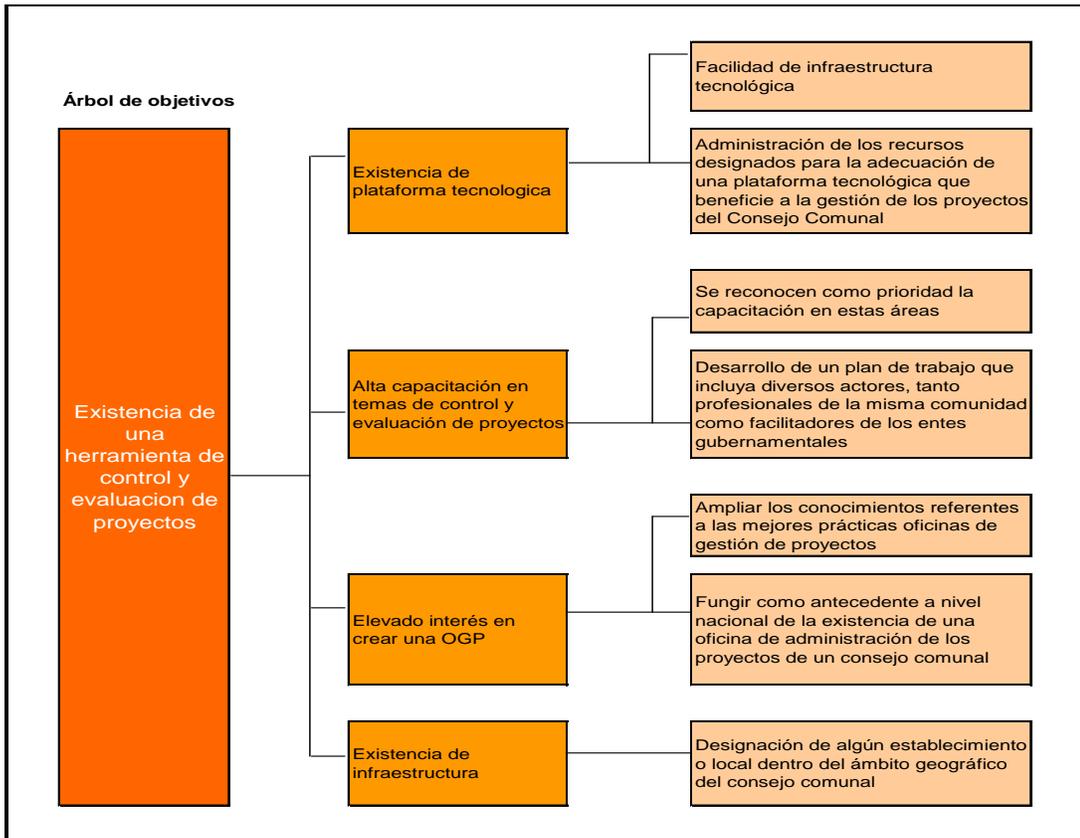


Figura N°10. Árbol de objetivos.

La propuesta inicial de este estudio es la creación de una Oficina de Gerencia de Proyectos como alternativa tanto para la aplicación de los conocimientos de las mejores prácticas del PMI en esta nueva área de mercado como lo son los proyectos comunitarios, como también alternativa que facilite la solución del problema principal: Falta de una herramienta de control y evaluación de proyectos. Siguiendo los pasos del enfoque del marco lógico, los *porqués* del problema central en este caso de estudio son: falta de plataforma tecnológica, poca capacitación en temas de control y evaluación de proyectos, poco interés en la creación de una oficina de gerencia de proyectos y falta de infraestructura.

Con esta información se procedió a elaborar el árbol de objetivos, dando como resultado el objetivo principal: Existencia de una herramienta de control y evaluación de proyectos, para lo cual los *cómos* resultantes son los objetivos secundarios logrados: existencia de plataforma tecnológica, alta capacitación en temas de control y evaluación de proyectos, elevado interés en la creación de una oficina de gerencia de proyectos y existencia de infraestructura.

Ahora bien, en el enfoque de marco lógico, el siguiente paso es el análisis de las alternativas, en este caso, se analizaron las cuatro posibles soluciones al problema central, con la finalidad de desarrollar la alternativa seleccionada como un proyecto de aporte social que satisfaga la necesidad planteada por el consejo comunal de contar con una herramienta de control y evaluación de sus proyectos.

6.2.4. Análisis de las alternativas.

En este apartado se priorizaron las alternativas consideradas en el árbol de objetivos anteriormente descrito, para esto se consideraron las estrategias

adecuadas a las expectativas del consejo comunal, sometiéndolas a una valoración cualitativa y cuantitativa, siguiendo los pasos del enfoque de marco lógico.

Las alternativas consideradas son:

1. Existencia de plataforma tecnológica
2. Alta capacitación en temas de control y evaluación de proyectos
3. Elevado interés en crear una oficina de gestión de proyectos
4. Existencia de infraestructura

A continuación se describe la escala cualitativa empleada para la valoración de las alternativas:

- Muy alto: 4 puntos
- Alto: 3 puntos
- Medio: 2 puntos
- Bajo: 1 punto

El criterio de valoración cuantitativa a emplear en las alternativas es el siguiente:

- Recursos disponibles: 2 puntos
- Tiempo estimado para el logro: 2 puntos
- Adecuación de las prioridades: 1 punto
- Riesgos identificados: 1 punto
- Aporte para el logro del objetivo central: 3 puntos
- Impacto: 2 puntos
- Posibilidad de viabilidad: 3 puntos

Tabla N°9. Análisis cualitativo de alternativas.

Criterios	Alternativa 1: Existencia de plataforma tecnológica	Alternativa 2:	Alternativa 3:	Alternativa 4: Existencia de infraestructura
		Alta capacitación en temas de control y evaluación de proyectos	Elevado interés en crear una oficina de gestión de proyectos	
Recursos disponibles	Bajo	Medio	Bajo	Bajo
Tiempo estimado para el logro	Alto	Medio	Medio	Alto
Adecuación de las prioridades	Medio	Alto	Medio	Bajo
Riesgos identificados	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
Aporte para el logro del objetivo central	Bajo	Alto	Alto	Medio
Impacto	Medio	Muy alto	Alto	Medio
Posibilidad de viabilidad	Medio	Alto	Bajo	Bajo

Tabla N°10. Análisis cuantitativo de las alternativas.

Criterios	Valor	Alternativa 1: Existencia de plataforma tecnológica		Alternativa 2: Alta capacitación en temas de control y evaluación de proyectos		Alternativa 3: Elevado interés en crear una oficina de gestión de proyectos		Alternativa 4: Existencia de infraestructura	
		Puntaje	Resultado	Puntaje	Resultado	Puntaje	Resultado	Puntaje	Resultado
Recursos disponibles	2	1	2	2	4	1	2	1	2
Tiempo estimado para el logro	2	3	6	2	4	2	4	3	6
Adecuación de las prioridades	1	2	2	3	3	2	2	1	1
Riesgos identificados	1	1	1	1	1	1	1	3	3
Aporte para el logro del objetivo central	3	1	3	3	9	3	9	2	6
Impacto	2	2	4	4	8	3	6	2	4
Posibilidad de viabilidad	3	2	6	3	9	1	3	1	3
Totales de la valoración			24		38		27		25

De esta valoración, se selecciona la alternativa N° 2 debido a su puntaje por encima de las demás opciones presentadas, la alternativa N°3 también se debe considerar dado que es el segundo mayor puntaje; la alternativa N°4 y N°1 presentaron los puntajes menores por lo que se planteará la matriz de planificación del proyecto considerándolas como apoyo para lograr las estrategias de solución N°2 y N°3

6.2.5. Matriz de planificación.

A continuación se presenta la matriz de planificación propuesta según los análisis anteriores de problemas y de objetivos:

Tabla N°11. Alternativa N°2. Matriz de planificación del proyecto.

	Lógica de la intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Supuestos / Hipótesis
Objetivo general	Existencia de una herramienta de control y evaluación de proyectos	1. El consejo comunal aplica un método de control y evaluación en, al menos un 50% de sus proyectos. 2. La contraloría social se aplica en todas las etapas en cada proyecto.	1. Resultados de informes de la Contraloría Social. 2. Resultados obtenidos de la observación directa y de la entrevista aplicada a integrantes de varios de los consejos comunales.	Interés permanente de quienes conforman el consejo comunal por resolver los problemas de su comunidad de la mejor manera posible.
Objetivo específico	Alta capacitación en temas de control y evaluación de proyectos.	1. El consejo comunal, se apoya en los entes gubernamentales, y planifica y desarrolla jornadas de capacitación en temas de formulación, desarrollo, control y evaluación de proyectos en el ámbito social. 2. El consejo comunal organiza equipos de trabajo multidisciplinarios que apoyen a la capacitación de la comunidad en temas de formulación de proyectos sociales.	1. Informes de los entes gubernamentales que brindan apoyo al consejo comunal en capacitación. 2. Resultados de la observación directa en la comunidad y tendencia de opiniones de los beneficiados por el proyecto.	La comunidad apoya las jornadas de capacitación y la existencia de los equipos de trabajo multidisciplinarios.
Resultados	1. Los integrantes del consejo comunal organizan y conforman los equipos de trabajo multidisciplinarios destinados para capacitación en temas de proyectos sociales. 2. Estos equipos de trabajo también los integran voluntariamente personas de la comunidad que posean conocimientos sobre el tema de proyectos. 3. Los proyectos formulados por el consejo comunal sirven de guía para la formulación de proyectos de consejos comunales aledaños.	1.1. Al menos un 50% de los integrantes del consejo comunal, también conforman los equipos de trabajo multidisciplinarios. 2.1. Al menos un 70% del total de los habitantes de la comunidad está interesada en participar, bien sea como profesional o para lograr conocimientos sobre proyectos que benefician su comunidad. 3.1. Integrantes de varios consejos comunales organizan reuniones trimestrales para compartir sus lecciones aprendidas en el desarrollo de sus proyectos, con la visión de consolidar una comuna de la parroquia.	1.1.1. Informes mensuales del consejo comunal sobre su gestión. 1.1.2. Resultados de observaciones directas. 2.1.1. Informes del consejo comunal sobre su gestión. 2.1.2. Resultados de observación directa aplicada en asambleas de ciudadanos. 3.1.1. Informes trimestrales de dichas gestiones. 3.1.2. Libro de actas con las propuestas de la comunidad para consolidar la comuna.	El trabajo voluntario de los integrantes de la comunidad va en ascenso conformen se sienten identificados con el consejo comunal. Los entes gubernamentales apoyan las iniciativas de capacitación y conformación de estos equipos de trabajo multidisciplinarios. La organización del consejo comunal se ve fortalecida con el apoyo de la comunidad. Se valora la participación de la comunidad en propuestas de capacitación profesional en cuanto a conocimientos de proyectos sociales.

Tabla N°11. Alternativa N°2. Matriz de planificación del proyecto. Continuación.

	Lógica de la intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Supuestos / Hipótesis
Actividades	1.1. Organizar y ejecutar el contenido de las reuniones con los expertos en PMI.	Recursos 1.1. Integrantes del consejo comunal + Expertos + Comunidad + Infraestructura + Materiales	Costos	El trabajo de todas las personas involucradas en voluntario. La infraestructura será escogida entre consejo comunal y la comunidad. Los materiales necesarios son aporte de los entes gubernamentales y de la comunidad.
	1.2. Definir la participación de los expertos en PMI en las reuniones del consejo comunal.	1.2. Integrantes del consejo comunal + Expertos + Comunidad + Infraestructura + Materiales		
	1.3. Realizar un plan de acción para adecuar una oficina de gestión de proyectos al consejo comunal.	1.3. Integrantes del consejo comunal + Expertos + Comunidad + Infraestructura + Materiales + Plan de acción		
	2.1. Determinar los puntos a tratar en las asesorías mediante un plan de trabajo.	2.1. Integrantes del consejo comunal + Expertos + Comunidad + Infraestructura + Materiales + Plan de trabajo		
	2.2. Formar la estructura de una oficina de gerencia de proyectos adecuada al consejo comunal.	2.2. Integrantes del consejo comunal + Expertos + Comunidad + Infraestructura + Materiales		
	2.3. Realizar los estudios de factibilidad.	2.3. Integrantes del consejo comunal + Expertos + Comunidad + Infraestructura + Materiales + Factibilidad técnica, administrativa y social		
Condiciones previas:	Las autoridades municipales conceden los permisos para usos de espacios públicos si así requiriere.			
	Los expertos ya mencionados se comprometen a asesorar voluntariamente.			
	La comunidad apoya y participa en las actividades necesarias para lograr satisfacer sus necesidades.			

Tabla N°12. Alternativa N°3. Matriz de planificación del proyecto.

	Lógica de la intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Supuestos / Hipótesis
Objetivo general	Existencia de una herramienta de control y evaluación de proyectos.	1. El consejo comunal inicia una serie de reuniones con la comunidad de sensibilización acerca de las ventajas de la adecuación de una oficina de gerencia de proyectos. 2. La comunidad participa y se muestra interesada en el tema de gestión de proyectos.	1. Reuniones con al menos 50% de la comunidad en ellas. 2. Ventajas de la creación de una oficina de gerencia de proyectos basada en las mejores prácticas del PMI en proyectos de desarrollo. 3. Resultados obtenidos de la observación directa y de la entrevista aplicadas a integrantes del consejo comunal.	Interés permanente de quienes conforman el consejo comunal por resolver los problemas de su comunidad de la mejor manera posible.
Objetivo específico	Elevado interés en crear una oficina de gestión de proyectos.	1. El consejo comunal, se apoya en los expertos voluntarios de la comunidad, y planifica y desarrolla jornadas de sensibilización en las ventajas de una oficina de gestión de proyectos en el ámbito social. 2. Interés del consejo comunal por adaptar las mejores prácticas en oficina de proyectos.	1. Informes de los entes gubernamentales que brindan apoyo al consejo comunal. 2. Resultados de la observación directa en la comunidad y tendencia de opiniones del consejo comunal.	La comunidad apoya las iniciativas del consejo comunal para resolver las necesidades de la misma.
Resultados	1. Los integrantes del consejo comunal organizan y conforman las reuniones con expertos en PMI que habitan en la comunidad. 2. Los expertos brindan su asesoría en esta iniciativa del consejo comunal.	1.1. Al menos un 50% de los integrantes del consejo comunal están interesados en adaptar una oficina de gestión de proyectos al mismo. 2.1. Se establecen asesorías voluntarias de los expertos en PMI que habitan el ámbito geográfico del consejo comunal o que conocen a algún ciudadano de la comunidad.	1.1.1. Informes mensuales del consejo comunal sobre su gestión. 1.1.2. Resultados de observaciones directas. 2.1.1. Informes del consejo comunal sobre su gestión. 2.1.2. Resultados de observación directa aplicada en asambleas de ciudadanos.	Las asesorías y apoyo de los expertos son voluntarios. Los entes gubernamentales apoyan la autonomía del consejo comunal, mientras se sigan las cláusulas establecidas en las leyes que lo regulan. La organización del consejo comunal se ve fortalecida con el apoyo de la comunidad.

Tabla N°12. Alternativa N°3. Matriz de planificación del proyecto. Continuación.

	Lógica de la intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Supuestos / Hipótesis
Actividades	1.1. Organizar y ejecutar el contenido de las reuniones con los expertos en PMI.	Recursos 1.1. Integrantes del consejo comunal + Expertos + Comunidad + Infraestructura + Materiales		El trabajo de todas las personas involucradas en voluntario. La infraestructura será escogida entre consejo comunal y la comunidad. Los materiales necesarios son aporte de los entes gubernamentales y de la comunidad.
	1.2. Definir la participación de los expertos en PMI en las reuniones del consejo comunal.	1.2. Integrantes del consejo comunal + Expertos + Comunidad + Infraestructura + Materiales		
	1.3. Realizar un plan de acción para adecuar una oficina de gestión de proyectos al consejo comunal.	1.3. Integrantes del consejo comunal + Expertos + Comunidad + Infraestructura + Materiales + Plan de acción		
	2.1. Determinar los puntos a tratar en las asesorías mediante un plan de trabajo.	2.1. Integrantes del consejo comunal + Expertos + Comunidad + Infraestructura + Materiales + Plan de trabajo		
	2.2. Formar la estructura de una oficina de gerencia de proyectos adecuada al consejo comunal.	2.2. Integrantes del consejo comunal + Expertos + Comunidad + Infraestructura + Materiales		
	2.3. Realizar los estudios de factibilidad.	2.3. Integrantes del consejo comunal + Expertos + Comunidad + Infraestructura + Materiales + Factibilidad técnica, administrativa y social	Costos	
Condiciones previas:	Las autoridades municipales conceden los permisos para usos de espacios públicos si así requiriere. Los expertos ya mencionados se comprometen a asesorar voluntariamente. La comunidad apoya y participa en las actividades necesarias para lograr satisfacer sus necesidades.			

La matriz de planificación del proyecto propone el desarrollo de un plan de trabajo que incluya la capacitación de los integrantes del consejo comunal con la visión de adaptar las mejores prácticas en oficinas de gerencia de proyectos de índole social que beneficiará a la comunidad de la Torre Caroata de Parque Central, con un potencial desarrollo o aplicación del mismo en la comuna de la parroquia San Agustín. Igualmente, es importante explicar que este enfoque de marco lógico se relaciona con la Gerencia de Proyectos por cuanto facilita la formulación del enunciado del alcance del plan de proyecto a desarrollar, además de servir de base para el desarrollo de las siguientes áreas de conocimientos del PMI a saber:

- Integración: mediante la elaboración de la matriz de planificación, se establece las relaciones entre los involucrados a todo nivel en el proyecto, las necesidades o problemas, objetivos y sus respectivas alternativas de solución, incorporando las informaciones básicas del proyecto de desarrollo.
- Alcance: los problemas y objetivos conforman los posibles requisitos para acercar una definición del alcance del proyecto, al tiempo que la matriz de planificación resultante facilita la elaboración de la estructura desagregada de trabajo del proyecto.
- Recursos Humanos: mediante el análisis de los problemas y objetivos se elaboran los requisitos para la planificación del equipo del proyecto y la matriz de planificación constituye una base que facilita el desarrollo y la gestión de dicho equipo.
- Comunicaciones: la identificación de los involucrados sirve de requisito para fortalecer la planificación de las comunicaciones que existe actualmente, incluyendo como tema a desarrollar la gestión de los interesados, además,

la matriz de planificación del proyecto va acorde a la distribución de la información sobre la gestión y rendimiento del consejo comunal.

- **Riesgos:** según los análisis de los problemas y objetivos, se considera como riesgo la realidad de que el consejo comunal no cuenta con los conocimientos en temas de evaluación y control de proyectos y que, debido a esto, le tengan poca fe a alguna otra metodología que signifique actualmente para la comunidad retrasos en la satisfacción de sus necesidades.

En el cronograma de actividades descrito a continuación, se puede observar la planificación del tiempo de cada una de las actividades derivadas de las dos alternativas de solución explicadas en el enfoque de marco lógico.

Tabla N°13. Cronograma de actividades.

Descripción de la actividad	Mes	May-11				Jun-11				Jul-11				Ago-11				Sep-11				Oct-11			
	Semana																								
	Duración	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Proyecto: Diseño de un modelo de oficina de Gerencia de Proyectos en el Consejo Comunal caso de estudio	170 días	[Celda coloreada naranja]																							
Alternativa N° 1. Alta capacitación en temas de control y evaluación de proyectos	60	[Celda coloreada naranja]																							
Organizar y ejecutar un plan de capacitación para el consejo comunal Torre Caroata de Parque Central	10	[Celda coloreada amarilla]	[Celda coloreada amarilla]	[Celda coloreada amarilla]	[Celda coloreada amarilla]																				
Apoyar en la organización y ejecución del plan de capacitación en temas de control y evaluación de proyectos comunales	10			[Celda coloreada amarilla]																					
Realizar talleres informativos sobre la aplicación del enfoque de marco lógico	10					[Celda coloreada amarilla]																			
Realizar reuniones de capacitación en temas de formulación, desarrollo, evaluación de los proyectos	30									[Celda coloreada amarilla]															
Alternativa N°2. Elevado interés en crear una Oficina de Gerencia de Proyectos	110	[Celda coloreada naranja]																							
Organizar y ejecutar el contenido de las reuniones con los expertos del PMI	20													[Celda coloreada amarilla]	[Celda coloreada amarilla]	[Celda coloreada amarilla]	[Celda coloreada amarilla]								
Definir la participación de los expertos en PMI en las reuniones del consejo comunal	20													[Celda coloreada amarilla]	[Celda coloreada amarilla]	[Celda coloreada amarilla]	[Celda coloreada amarilla]								
Realizar un plan de acción para adecuar una oficina de gestion de proyectos al consejo comunal	10																	[Celda coloreada amarilla]	[Celda coloreada amarilla]	[Celda coloreada amarilla]	[Celda coloreada amarilla]				
Determinar los puntos a tratar en las asesorías mediante un plan de trabajo	10																	[Celda coloreada amarilla]	[Celda coloreada amarilla]	[Celda coloreada amarilla]	[Celda coloreada amarilla]				
Realizar los estudios de factibilidad administrativa, social y técnica de la creación de la Oficina de Gerencia de Proyectos	10																	[Celda coloreada amarilla]	[Celda coloreada amarilla]	[Celda coloreada amarilla]	[Celda coloreada amarilla]				
Formar la estructura de una Oficina de Gerencia de Proyectos adecuada al consejo comunal	40																					[Celda coloreada amarilla]	[Celda coloreada amarilla]	[Celda coloreada amarilla]	[Celda coloreada amarilla]

6.3. Mapa de relaciones.

Este entregable se realizó con para darle como estrategia para relacionar las mejores prácticas del PMI en oficinas de gerencia de proyectos (OGP), como un agente de cambio y la organización actual existente en el consejo comunal en estudio.

Originalmente propuesta como el medio para captar y divulgar las lecciones aprendidas y mejores prácticas de los proyectos ejecutados, se ha expandido esta propuesta incluyendo análisis, capacitación, comunicaciones y asesorías para una adecuada y oportuna toma de decisiones. En resumen, se busca que la OGP sea la fuente de la documentación, capacitación en proyectos y cifras de la gestión y ejecución de los proyectos del consejo comunal, y a futuro de la comuna de la parroquia San Agustín de Caracas.

Para la elaboración del mapa de relaciones, en primer lugar, se realizó un diagnóstico de la realidad existente para adecuar un modelo OGP complementario a la misma. Para escoger un modelo, se realizó una investigación documental con los modelos exitosos, iniciativas de cambio exitosas, y los mejores resultados en organizaciones que apoyan o ejecutan proyectos de desarrollo. Luego, se observó los modelos seguidos por otros consejos comunales y el establecido por el marco institucional y legal existente, como una iniciativa de calidad, y se compararon algunas variables entre las cuales: si es descentralizado o centralizado, orientada al proceso a la gente, lo que permitirá definir el diseño requerido de la OGP para llevar a cabo sus funciones.

Del análisis anterior, se propuso un diseño que respondiera bien a una cultura centralizada en lo que respecta al control y también a una cultura descentralizada por cuanto se basa en la colaboración voluntaria de los

involucrados, cuyos perfiles deben estar capacitados para asumir algunos de los roles que deben existir, tales como: Administrador OGP, Analista financiero (que en este caso evaluaría el rendimiento social), Especialista en comunicaciones, Experto en gestión de tiempo, Experto en procesos internos, entre otros. El diseño también incluye el “catálogo de servicios” que debe existir en la OGP, como propuesta están los servicios de inventario de proyectos, desarrollo de procesos de proyectos, capacitación y soporte, repositorio de mejores prácticas y lecciones aprendidas, análisis financiero, reportes de resultados de gestión, seguimiento de proyectos, entre otros. El mapa de relaciones resultó como sigue:

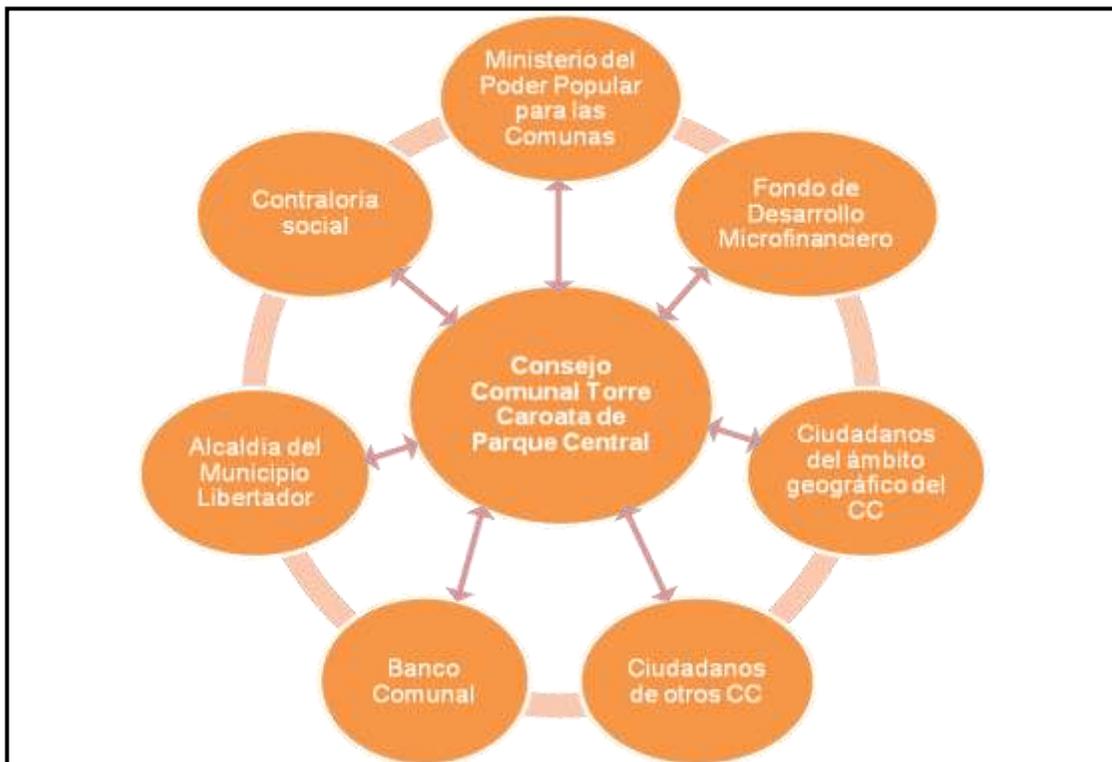


Figura N°11. Mapa de relaciones del Consejo Comunal Torre Caroata de Parque Central.

El mapa de relaciones propuesto muestra la interacción entre los siguientes participantes:

- Ciudadanos del Consejo Comunal: son aquellos individuos que forman parte del ámbito geográfico de la comunidad.
- Fondo de Desarrollo Microfinanciero (FONDEMI): se encarga de promover, organizar, conformar y atender integralmente a las organizaciones socioproductivas como los bancos de la comuna socialista para el fortalecimiento de la economía comunal.
- Ministerio del Poder Popular para las Comunas: se encarga de atender integralmente a los integrantes consejo comunal y de la comunidad en general.
- Contraloría social: participa en los procesos de prevención, seguimiento y supervisión de los proyectos que los actores sociales realizan en la comunidad.
- Alcaldía del Municipio Libertador: participa en las actividades, acuerdos, planes y proyectos del consejo comunal que faciliten la solución de problemas en la comunidad.
- Banco Comunal: se encarga de resguardar y atender integralmente en la administración de los recursos financieros asignados por el Estado al consejo comunal.
- Ciudadanos de otros Consejos Comunales: interactúan de manera integral facilitando la consolidación de la comuna de la parroquia San Agustín.

A continuación se propone un modelo organizacional de la estructura que se propone adecuar de la oficina de gerencia de proyectos:

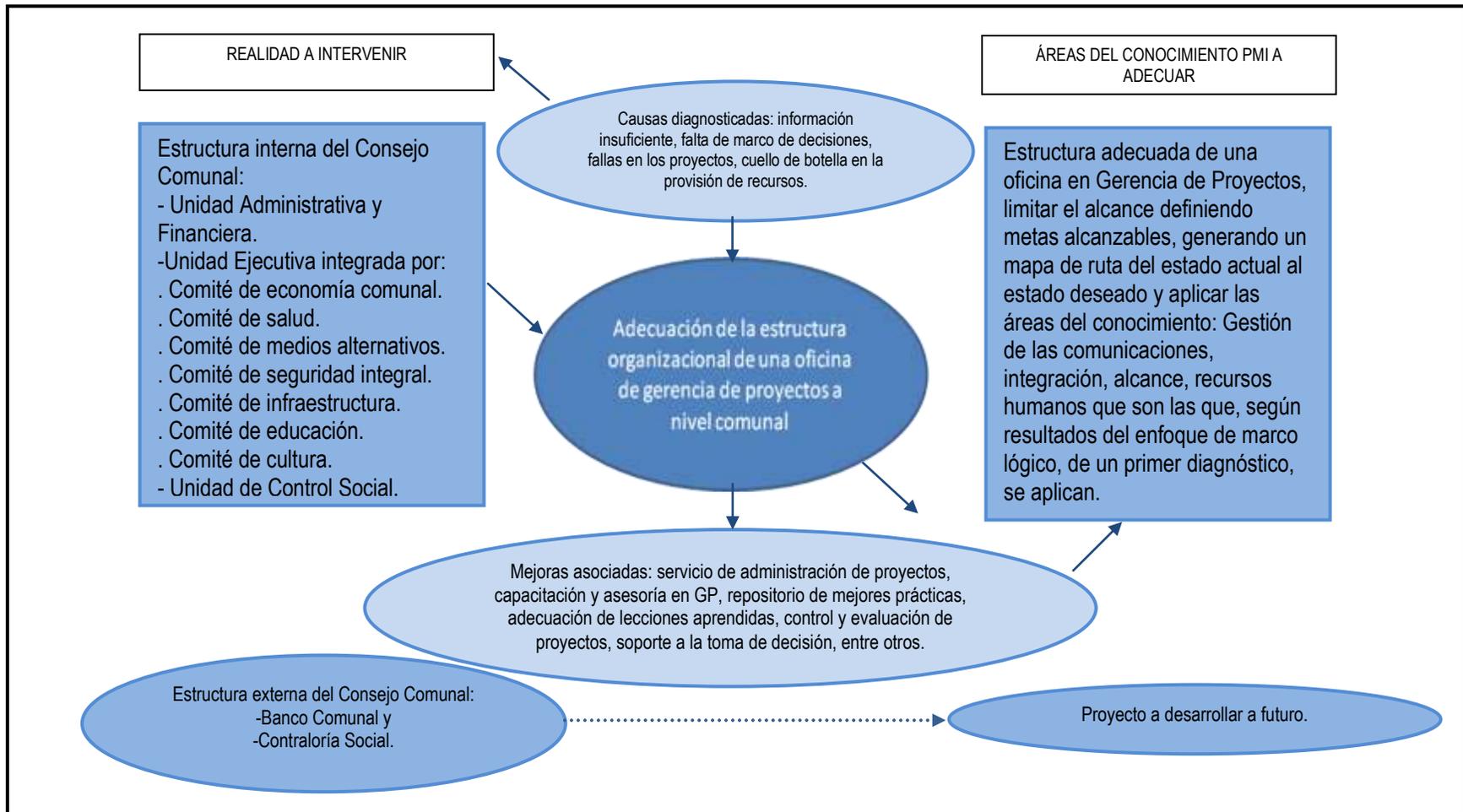


Figura N°12. Mapa de adecuación de la estructura organizacional de la Oficina de Gerencia de Proyectos.

CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO.

A continuación se evalúa el logro de la investigación mediante el análisis de la relación entre objetivos específicos propuestos y resultados obtenidos.

Objetivo específico N°1: Conocer las tendencias en el manejo de proyectos en comunidades organizadas en Consejos Comunales.

Este objetivo se considera logrado en un 95% a través de las siguientes actividades:

1. Investigación documental descrita en la realización de una tabla comparativa en la que se puede observar varios aspectos de las organizaciones comunitarias en algunos países de Latinoamérica.
2. Registro documental de la información obtenida para adecuar mejores prácticas en el consejo comunal caso del estudio.

El diferencial del 5% resultó de la siguiente limitante:

1. Limitada disponibilidad de tiempo para esta investigación, además de un apartado en esta limitante que es lo extenso y el difícil acceso a todos los proyectos comunitarios de cada país en Latinoamérica con el instrumento de internet como principal fuente de información. Es importante destacar el interés de profundizar en este entregable, considerada su ejecución en mediano plazo, con la posibilidad de convertirse en otra investigación.

Objetivo específico N°2: Diagnosticar las áreas de conocimiento del PMI, que estuvieron presentes en los proyectos ejecutados por el Consejo Comunal desde su inicio a la actualidad. Este objetivo se logró en un 100% a través de:

1. Análisis de los resultados obtenidos de la lista de cotejo, las entrevistas y la observación directa del investigador.
2. La aplicación del enfoque del marco lógico que facilitó el análisis de las alternativas de solución propuestas para la satisfacción de las expectativas de los interesados.

Objetivo específico N°3: Identificar los elementos claves para el diseño de una OGP de proyectos que atienda al Consejo Comunal.

Este objetivo se logró en 100% mediante el análisis de las siguientes actividades:

1. La realización del análisis de alternativas permitió priorizar las necesidades de organización, capacitación y documentación de apoyo a la gestión del consejo comunal. Algunas de las alternativas propuestas surgieron informalmente por parte de las lecciones aprendidas de varios de los integrantes del consejo comunal.
2. Mediante la aplicación de las técnicas de entrevistas y grupo focal se facilitó la realización de un plan de trabajo que, en consenso con el consejo comunal, se propuso para esta intervención.
3. La realización del mapa de relaciones interesó a los participantes del consejo comunal y se logró un acercamiento inicial a lo que se buscaba.

Objetivo específico N°4: Definir los requisitos para la jerarquización de proyectos del Consejo Comunal.

Este objetivo específico se ha logrado en un 95% gracias a las actividades siguientes:

1. La realización de un listado de necesidades según la realidad de la comunidad, manifestada por sus integrantes, el análisis de esta información derivó un diagnóstico, con el cual el consejo comunal propuso el desarrollo de algunas de las propuestas, las más consensuadas, de priorización de necesidades, resultando el cuadro en anexo C.

La diferencia del 5% es debida a los siguientes aspectos:

1. La proximidad de la entrega de la presente investigación con la continuidad de este estudio, el plan de trabajo está en proceso de aprobación de estos requisitos por parte de los interesados.
2. Se han realizado varias reuniones para con este respecto, y así lograr el mapa de relaciones adecuado entre los formularios establecidos de priorización de necesidades y los modelos de éxito en OGP de proyectos de desarrollo para este respecto.

CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

8.1. CONCLUSIONES.

- La adecuación de una Oficina de Gerencia de Proyectos es factible sólo cuando el consejo comunal esté consciente de los beneficios de la metodología PMI y sus áreas de conocimiento para gestión de proyectos. Si no está consciente de esta información, es factible desarrollar una campaña de sensibilización, con asesorías voluntarias, siempre y cuando la comunidad así lo permita, para que puedan visualizar más objetivamente sus ventajas de aplicación y apoyo a la gestión comunitaria.
- La comunidad organizada se involucra y participa con mayor determinación y posibilidad de éxito que una que no lo esté. Se originan mayores y mejores propuestas, es más dinámico el surgimiento de iniciativas y análisis que sirvan como alternativas de solución para un problema o necesidad que se presente.
- Se evidenció la motivación de las personas en participar, en ejercer su responsabilidad social, en lucha del bien común, apoyándose para ello en la legislación y en las instituciones existentes.
- Para una continuidad en la implementación del diseño de la Oficina de Gerencia de Proyectos, se hace necesario, en primer lugar, que el consejo comunal maneje el conocimiento en OGP, para luego evaluar la factibilidad técnica, financiera, administrativa, y social e incluir este resultado en la priorización de necesidades que tengan como comunidad.

- Se propuso un diseño que respondiera bien a una cultura centralizada en lo que respecta al control y también a una cultura descentralizada por cuanto se basa en la colaboración voluntaria de los involucrados, cuyos perfiles deben estar capacitados para asumir algunos de los roles que deben existir, tales como: Administrador OGP, Analista financiero (que en este caso evaluaría el rendimiento social), Especialista en comunicaciones, Experto en gestión de tiempo, Experto en procesos internos, entre otros. El diseño también incluye el “catálogo de servicios” que debe existir en la OGP, como propuesta están los servicios de inventario de proyectos, desarrollo de procesos de proyectos, capacitación y soporte, repositorio de mejores prácticas y lecciones aprendidas, análisis financiero, reportes de resultados de gestión, seguimiento de proyectos, entre otros.
- La capacitación de profesionales en evaluación de proyectos comunitarios implica la capacidad de formularlos y evaluarlos con criterios de un óptimo aprovechamiento de los recursos públicos, con unos valores de eficacia, eficiencia, equidad y participación social.
- También es viable la iniciativa de un equipo multidisciplinario en conocimiento de PMI, que trabaje proyectos sociales desde el nivel de asesores o consultores para los entes gubernamentales en apoyo a formar facilitadores más especializados.
- Provisión de recursos viable que en anteriores tiempos, por cuanto el Estado apoya a los consejos comunales (CC) mediante la figura del Banco comunal, en donde cada CC posee una cuenta bancaria, sometida a Contraloría Social al igual que toda la gestión del CC, que recibirá aportes según los proyectos presentados al Ministerio, para ir

descentralizando en alguna forma los cuellos de botella que se formaban para la asignación de recursos para proyectos sociales.

- El estudio precisa la aplicabilidad de los diseños evaluativos en los proyectos sociales, asociados a respuestas estatales y a necesidades básicas de la población.
- Se evidenció que no existen antecedentes similares a esta investigación, lo que se consultó, en su mayoría, tiene referencia a proyectos sociales de otra tema de estudio específico.
- De igual manera, los estudios realizados en esta especialización, dan muy poco abarque a los proyectos sociales, dando a entender o que es muy fácil o muy difícil su aplicación, o que no hay interés en desarrollar estos conocimientos, o que los proyectos sociales se guían por otros tipos de metodologías.

8.2. RECOMENDACIONES.

- Se recomienda principalmente una mayor aceptación y difusión del área de Gerencia de Proyectos Sociales, que permitirá una mayor inclusión en la realidad de la comunidad a la cual se forma parte.
- Se mantenga la estructura de las asesorías del tutor, por cuanto, con esto, se facilita la visión de la estructura del trabajo especial de grado que debe resultar de la investigación.
- Se mantenga, de igual manera, la existencia de un equipo de tesis, trabajando en colaboración con el tutor y compartiendo lecciones aprendidas, casos de estudio, validaciones, conocimientos, etc., en

diversos niveles, genera entusiasmo y facilita las iniciativas y garantiza mejores resultados que si se trabajara individualmente.

- Se recomienda que se incluya en la especialización de Gerencia de Proyectos, el tema de evaluación de proyectos sociales, como forma de abarcar más casos de estudio de variados tipos de proyectos, brindando mayores herramientas al estudiante.
- En el caso de la investigación en el consejo comunal, se propone unas jornadas de trabajo en donde se discuta la posibilidad de disponer de algún área fija, que resguarde la documentación derivada de la gestión del consejo comunal y en donde se puedan reunir la comunidad a discutir propuestas e iniciativas de mejoras.
- Con respecto a la propuesta de contar con una plataforma tecnológica, alternativa menos prioritaria, se recomienda mantenerla documentada para desarrollarla una vez logradas las alternativas de capacitación y de la implantación de una herramienta de evaluación y control de sus proyectos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bases Teóricas.

Arias, Fidas G. (2.006). *El Proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.

Balestrini, Mirian. (2.001). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. Ediciones BL Consultores Asociados, Caracas.

Carvajal, Samuel. (2.005). *Experiencias en trabajo y formación: aspectos contextuales y teóricos*. Publicaciones CONATEL, Caracas.

Casey W, y Peck W. (2.001). *Choosing the right PMO setup*. PM Network. EEUU.

Dankhe, G. L. (1.989) *Investigación y Comunicación. La Comunicación Humana: Ciencia Social*, México, Ed. McGraw.

Evans, Nicker (2.010). *Democracia y participación desde los consejos comunales*. Ed. El Perro y La Rana, Caracas.

Francés, A. (2.004). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas:IESA.

Hernández, Abraham. (2.005). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. Editorial Paraninfo, Colombia.

Hurtado de Barrera, Jacqueline. (2.008). *El Proyecto de investigación: Comprensión holística de la metodología y la investigación*. (6a ed.). Caracas.

Luis, C., y Gómez, H. (2.005). *Iniciativa social como estrategia competitiva. Una guía práctica.*, Caracas. Ediciones IESA.

Montemayor, María, García, M. y Garza, Y. (2.007). *Guía para la investigación documental*. México. Trillas.

Moya, R. (2.002). *El Proyecto Factible: Una modalidad de investigación*. Caracas, Venezuela. Sapiens Editorial.

Palacios, Luis. (2.007). *Gerencia de proyectos: Un enfoque latino*. (4a ed.). Publicaciones UCAB. Caracas.

Project Management Institute (2.008). *Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos, PMBOK*.

Véliz, Arnoldo C. (2.010). *Proyectos comunitarios e investigación cualitativa*. Editorial Texto. Caracas.

Revistas Profesionales.

Antezana, Ivonne. Bernet, T., López, G., Oros, R. (Octubre, 2.008). *Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP). Guía para capacitadores*. Centro Internacional de la Papa. Lima.

Cohen, D. y Prusak, L. (2.003) *In Good Company*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

Gutiérrez, Orlando. (2.003). *Cambio Organizacional y Formación de Equipos Gerenciales*. Revista Miradas, Ciudad Guayana.

Morgan, David (1.988) *Focus Group as qualitative research*. Newbury Park. Sage.

Roselló, Andrés. (1.998), *Memorias de cursos de Gerencia de Proyectos en las Artes Visuales*, Ediciones Fundación Polar, Caracas.

Wood, Michael. (2.008). *GanttHead. Who needs a PMO*. RMC Publications. EEUU.

Trabajos Especiales de Grado.

Fernández, Elizabeth (2.007), *Procesos administrativos en el Consejo Comunal Un Nuevo Amanecer, Sector III de La Apostoleña, Período Marzo – Julio 2.007*, Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Lara.

Jaramillo, Carmen (2.010), *Diseño de un modelo de servicios para contribuir a la integración social de las personas con discapacidad*, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Méndez, Margarita (2.006), *Criterios de éxito y sustentabilidad de una organización de desarrollo social de la sociedad civil venezolana, caso Fundación Procura de la Parálisis (FUNDAPROCURA)*, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Páez, Neidimar (2.007), *Control Social en los Consejos Comunales de la Parroquia El Blanco del Municipio Torres del Estado Lara*, Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Lara.

Tachón, Jesús. (2.006), *Aplicación del enfoque de marco lógico para la identificación y diseño de proyectos de interés social en la comunidad de Aceital del Yabo, municipio Independencia, Estado Anzoátegui*, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Referencias Legales.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Publicada en Gaceta Oficial N° 36.860, del 30 de Diciembre de 1.999

Decreto N° 5.191 de *creación del Consejo Presidencial para el Poder Comunal*. Publicado en Gaceta Oficial N° 38.633, del 27 de Febrero de 2.007

Ley Orgánica de Régimen Municipal. Publicada en Gaceta Oficial N° 4.109, del 15 de Junio de 1.989.

Ley Especial de los Consejos Comunales. Publicada en Gaceta Oficial N°5.806, del 10 de Abril de 2.006.

Referencias Electrónicas.

Agencia Alemana de Cooperación. (s/f). *GTZ: ZOPP resumido*. Consultado en Septiembre 01, 2.010. Disponible en el sitio web:

<http://www.sinergia.org.ve/documento-el-socialismo-del-siglo-xxi-y-su-impacto-sobre-la-descentralizacion-en-venezuela/>

Bigelow, D. (2.003). *¿Debería contar su organización con una oficina de proyectos?* Consultado en Septiembre 20, 2.010. Disponible en el sitio web:

<http://www.promotora.com.co/boletin/0013.htm>

Castañón, Gabriela. (2.010). *Artículo organizaciones sociales en el contexto mundial*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. Consultado en Febrero 11, 2.011. Disponible en el sitio web:

<http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/profesores.php?area=130>

Díaz, Luis. (2.006). *El Desarrollo Urbano en América Latina y El Caribe*. Revista Iberoamericana Municipalista Vox Locális. Consultado en Septiembre 01, 2.010. Disponible en el sitio web:

<http://www.neticoop.org.uy/IMG/pdf/2152.pdf>

González, Miguel (2.007). *El Socialismo del Siglo XXI y su impacto sobre la descentralización en Venezuela*. Consultado en Enero 30, 2.011. Disponible en el sitio web: <http://www.sinergia.org.ve/documento-el-socialismo-del-siglo-xxi-y-su-impacto-sobre-la-descentralizacion-en-venezuela/>

Jiménez, Gerardo (2.005) *Desarrollo Comunal en Costa Rica*, Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad. Consultado en Enero 11, 2.011. Disponible en el sitio web:

<http://www.uned.ac.cr/investigacion/publicaciones/cuaderno1/documents/06-Mondol-Origenes.pdf>

Juárez, Sol (2.007). *Los proyectos sociales y su elaboración, II parte*. CONHISREMI, Revista Universitaria de Investigación y Diálogo Académico, Volumen 3, Número 2. Consultado en Septiembre 2, 2.010. Disponible en el sitio web: <http://conhisremi.iuttol.edu.ve/pdf/ARTI000038.pdf>

Martínez, Alejandro. (s/f). *Las oficinas de Proyectos y el PMO SIG* (video). Consultado en Septiembre 19 de 2.010. Disponible en el sitio web: <http://www.liderdeproyecto.com/videoboletin/>

Marchand, Pedro (2.010). *Como utilizar eficientemente la Oficina de Manejo de Proyectos, de modo que facilite el éxito del proyecto y de la organización.*

Consultado en Septiembre 01, 2.010. Disponible en el sitio web:

<http://www.pmi.org/html/Presentaciones/Agilizar%20proyectos%20y%20el%20Exito%20organizacional-PMO.pdf>

Ministerio del Interior y de Justicia de la República de Colombia, documento consultado en Enero 13, 2.011. Disponible en el sitio web:

<http://www.mij.gov.co/AsuntosPoliticos/Inicio/Participaci%C3%B3nCiudadana/Acci%C3%B3nComunal/tabid/99/Default.aspx>

Ochoa, Isis (2.011) *Declaraciones ante la Asamblea Nacional sobre logros en materia comunal.* Consultado en Febrero 10, 2.011. Disponible en el sitio web:

http://www.safonacc.gob.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=1258&Itemid=79

Olivera, Joaquín. (2.004). *Percepciones de un estudio de caso sobre el Desarrollo Local.* Consultado en Octubre 02, 2.010. Disponible en el sitio web:

<http://www.fec.uh.cu/downloads/Revistas/.../2004%20Edicion%20Especial.pdf>

Organización Internacional del Trabajo. *Guía básica para la preparación de perfiles de proyectos.* Consultado en Enero 10, 2.011. Disponible en el sitio web:

http://white.oit.org.pe/ipec/documentos/guia_basica_perfiles_proyectos.pdf

Palencia, J., Bracho, I., y Vargas, L. *La Gerencia de proyectos de responsabilidad social.* Consultado en Septiembre 01, 2.010. Disponible en

el

sitio

web:

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/html/709/70930805/70930805.html>

Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013 (2.007).
Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela. Consultado en
Septiembre 30, 2.010. Disponible en el sitio web:

<http://www.gobiernoenlinea.ve/noticias-view/shareFile/PPSN.pdf>

*Reglamento Orgánico del Servicio Autónomo Fondo Nacional de los
Consejos Comunales*. Publicado en Gaceta Oficial N° 38.878, del 26 de
Febrero de 2008

Rengifo, Ana (2.010). Glosario general de los consejos comunales.
Consultado en Enero 10, 2.011. Disponible en el sitio web:

http://www.minci.gob.ve/reportajes/2/12931/glosario_general_de.html

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (1.997). *Monitoreo y
evaluaciones orientadas a la obtención de resultados: Manual para los
administradores de programas*. Consultado en Septiembre 01, 2.010.

Disponible en el sitio web: <http://preval.org/documentos/00451.pdf>

Rodríguez, I., Sbragia, R., y González, F. (2.002). *Oficina de gerencia de
proyectos: teoría y práctica*. (Versión electrónica). Consultado en Septiembre
20, 2.010. Disponible en el sitio web:

http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S07980152002000200007&script=sci_arttext

Ugas, Luis. (2.008), *La Gestión de los proyectos en las empresas del Sector
Energético. Caso: ENELVEN – CARBOZULIA*. Revista Electrónica de
Estudios Telemáticos de la Universidad Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo.

Consultado en Enero 15 de 2.011. Disponible en el sitio web:
http://www.unipamplona.edu.co/centro_mejores_practicas.pdf

Universidad de Pamplona (2.007). *Centro de Mejores Prácticas*. Pamplona, Colombia. Consultado en Septiembre 19 de 2.010. Disponible en el sitio web: http://www.unipamplona.edu.co/centro_mejores_practicas.pdf

ANEXO A
CARTA ACEPTACIÓN DEL ASESOR

ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana Patricia Daniela Susana Madriz Moraes, titular de la cédula de identidad número V-15.969.613, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es “Diseño de un modelo de oficina de Gerencia de Proyectos para el Consejo Comunal Torre Caroata de Parque Central, Caracas”; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello y que, por lo tanto, lo considerado apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 20 días del mes de mayo de 2011

Dra. Olimpia Salas Guzmán

C.I. 4.285.434

ANEXO B
GUÍA DE LA ENTREVISTA A APLICAR A LOS INTEGRANTES DEL
CONSEJO COMUNAL.

ENTREVISTA

1. ¿Tiene conocimiento de los requisitos, instructivos formales y procedimientos para el diagnóstico de necesidades?

___Si ___No

En caso de ser afirmativa ¿Podría mencionar algunos?

2. ¿Con qué frecuencia se emplean los instructivos mencionados en pregunta anterior, para presentar las propuestas seleccionadas?

Siempre__

Casi siempre__

A veces__

Pocas veces__

Nunca__

3. En las entidades que se mencionan a continuación, ¿considera que el logro en el desarrollo de los proyectos en su comunidad, podría estar influenciado por el apoyo de alguna de las siguientes entidades?

Comuna

Consejo comunal

Alcaldía

Gobierno nacional

Empresa

Otro,

especifique

-
4. ¿Quiénes conforman el consejo comunal?

5. ¿Cómo se relacionan los miembros del consejo comunal, interna y externamente?

Reuniones

Presenciales

En video

Otro,

especifique

-
6. ¿Conoce Ud. si existen mecanismos de capacitación de los miembros del consejo comunal para el desarrollo de proyectos de mejoras en la comunidad? En caso de ser afirmativo, mencione ¿cuáles?

7. Describa cómo se documenta el conocimiento que comparten en el consejo comunal.

8. ¿Mediante cuáles herramientas se lleva la documentación de la gestión del consejo comunal?

Libro de actas

Libros contables
Informes de proyectos
Otro,

especifique

9. ¿Con cuál tecnología de la información cuenta el consejo comunal para documentar su gestión?

Computadoras
Base de datos
Archivo
Otro,

especifique

10. ¿Cómo se practica la contraloría social en el desarrollo de los proyectos comunitarios?

Antes, durante y después
Sólo durante
Sólo después
Se lleva un control del tiempo de ejecución de la obra.
Otro,

especifique

11. De otros consejos comunales, ¿conoce experiencias, que ayuden en el desempeño de los proyectos de su comunidad? En caso de ser afirmativo, ¿cómo se aplican? En caso de ser negativo ¿cómo las aplicaría?

12. ¿Cuáles medios utilizan para documentar las reuniones del consejo comunal?

Libro de actas
Minutas
Agenda de la reunión
Cuaderno de notas
Otro,

especifique

13. ¿Cuáles valores ciudadanos se observan durante las reuniones del consejo comunal?

Democracia
Libertad
Participación
Otro,

especifique

14. En todas las reuniones llevan agenda de la misma? ¿Cuál es su estructura típica?

15. ¿Qué mecanismo de evaluación utiliza el consejo comunal al culminar los proyectos y quiénes participan en la evaluación de proyectos?

[Escribir texto]

ANEXO C
GUIA DE LISTA DE COTEJO.

LISTA DE COTEJO

Generalidades

1. Conocimiento sobre lo qué es el Project Management Institute:	
Si	
Algo	
Poco	
No	

2. Áreas de conocimiento que se pueden adecuar al consejo comunal:	
Gerencia de Integración	
Gerencia de Alcance	
Gerencia de Tiempo	
Gerencia de Costos	
Gerencia de Recursos Humanos	
Gerencia de Comunicaciones	
Gerencia de Riesgos	
Gerencia de Procura	
Gerencia de la Calidad	

3. Conocimiento sobre los procesos de Gerencia de Proyectos del PMI:	
Procesos de Iniciación	
Procesos de Planificación	
Procesos de Ejecución	
Procesos de Control	
Procesos de Cierre	

4. Gerencia de Integración:				
Procesos y actividades que forman parte de los diversos elementos de los proyectos desarrollados en la Gerencia de Proyectos.				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Se realiza el acta de constitución del proyecto en la que se autoriza un proyecto o una fase de un proyecto.				
Se redacta el enunciado del alcance del proyecto en el cual se describe una descripción del alcance de alto nivel.				
Se realiza el trabajo definido en el plan de gestión del proyecto para lograr los requisitos del proyecto definidos en el enunciado del alcance del proyecto.				
Se supervisan los procesos necesarios con tal de cumplir con los objetivos definidos en el plan de gestión del proyecto.				
Se finalizan todas las actividades para cerrar formalmente el proyecto o una fase del proyecto.				

5. Gerencia del Alcance:				
Describe los procesos necesarios para asegurarse de que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto satisfactoriamente.				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Se elabora un plan de gestión del alcance del proyecto que refleje cómo se creará y definirá la Estructura Desagregada del Trabajo (EDT).				
Se elabora un enunciado del alcance del proyecto detallado como base para futuras decisiones del proyecto.				
Se subdividen los principales productos entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.				
Se realiza la aceptación de los productos entregables completados del proyecto.				
Se controlan los cambios en el alcance del proyecto.				

6. Gerencia de Recursos Humanos:				
Describe los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto.				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Se identifican y documentan los roles y responsabilidades del personal que participa en el equipo del proyecto.				
Se encuentran los recursos humanos necesarios para concluir el proyecto.				
Se mejoran las competencias y la interacción de los miembros del equipo para lograr un mejor rendimiento del proyecto.				
Se hace un seguimiento del rendimiento de los miembros del equipo, coordinando cambios a fin de mejorar el rendimiento del proyecto.				

7. Gerencia de Comunicaciones:				
Describe los procesos relacionados con la generación, recogida, distribución, almacenamiento y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma.				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Se determinan las necesidades de información y comunicaciones de los interesados en el proyecto.				
Se difunde la información necesaria a disposición de los interesados en el proyecto oportunamente.				
Se recopilan y distribuye la información sobre la gestión.				
Se gestionan las comunicaciones a fin de satisfacer los requisitos de los interesados en el proyecto.				

[Escribir texto]

ANEXO D
PROPUESTA DE PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES
DEL CONSEJO COMUNAL.

PROPUESTA DE PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES

DESARROLLO DE ALGUNAS DE LAS PROPUESTAS DE PRIORIZACIÓN DE LAS NECESIDADES; DE ACUERDO A LO SEÑALADO POR LA COMUNIDAD EN ASAMBLEAS DE CIUDADANOS Y SEGÚN EL DIAGNÓSTICO DEL CONSEJO COMUNAL

POLÍTICAS PÚBLICAS	EJES	NECESIDADES	ACCIONES	FECHA DE LA CONSULTA
SOCIAL	REHABILITACIÓN DE URBANIZACIONES	Transformación y reacondicionamiento del hábitat.	Consultar en asambleas de ciudadanos para ser priorizadas las diversas propuestas	
		Colocación de lámparas de emergencia, extintores por pisos.		
		Reacondicionamiento de fachada de edificio.		
		Reparación de filtraciones en el edificio.		
		Redes de servicios.		
		Mejoras de señalizaciones.		
CULTURA Y DEPORTE	EJES PATRIMONIALES	Jornadas de caminatas en el recorrido de la Av. Bolívar.		
		Rescate del complejo urbanístico como patrimonio histórico.		
		Reacondicionamiento de la cancha de la juventud.		
		Radio comunitaria y periódico informativo.		
ECONÓMICO	SOCIO-PRODUCTIVO	Instalación de un Infocentro.		
		Construcción de una ruta estudiantil.		
SEGURIDAD	DEFENSA INTEGRAL	Comité de usuarios en defensa contra la especulación y el acaparamiento.		