PA5207

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

PROPUESTA DE DISEÑO CURRICULAR DE LA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL (UNEFA)

Presentado por:
Lic. ANTONIO JOSÉ PÉREZ AGUIRRE
Para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
Esp. RAFAEL ANTONIO GIL RODRIGUEZ

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

PROPUESTA DE DISEÑO CURRICULAR DE LA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL (UNEFA)

Presentado por:
Lic. ANTONIO JOSÉ PÉREZ AGUIRRE
Para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
Esp. RAFAEL ANTONIO GIL RODRIGUEZ

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

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he leído el presente Trabajo Especial de Grado, presentado por el ciudadano Licenciado ANTONIO JOSÉ PÉREZ AGUIRRE, titular de la Cédula de Identidad Nº V – 8.602.942, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título **PROPUESTA DE DISEÑO CURRICULAR DE LA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL (UNEFA)** y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar para tal fin.

En la ciudad de Caracas, 05 de septiembre de 2011.

Esp. RAFAEL ANTONIO GIL RODRIGUEZ
CI: V – 9.812.087

DEDICATORIA

A mis padres, fuente de vida e inspiración.

A Jessica, mi esposa, por haberme aceptado como compañero de vida y compartir conmigo el proyecto más importante, ser padres de Daniel Antonio.

A Daniel Antonio, mi hijo, quien ha despertado en mí los más hermosos sentimientos.

Lic. ANTONIO J. PÉREZ AGUIRRE
CI: V – 8.602.942

RECONOCIMIENTOS

Quiero agradecer a la Universidad Católica Andrés Bello, por haberme abierto las puertas de esta magna casa de estudios.

Al cuerpo profesoral de la Especialización en Gerencia de Proyectos de la UCAB, por haberme brindado la oportunidad de imbuirme en este fascinante mundo.

Al profesor Rafael Gil Rodríguez, por los oportunos consejos en el desarrollo del presente Trabajo Especial de Grado.

Al Profesor Zany Sandoval, Secretario Ejecutivo de la Dirección de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), por sus observaciones oportunas, buenos consejos y apoyo durante la fase de investigación del presente Trabajo Especial de Grado.

A la profesora Karin Ramos, Directora de Secretaría General de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), por haberme facilitado la estadística de egresados de la UCAB.

A mis colegas, docentes de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA), quienes han aportado importante información para el desarrollo de la investigación.

A la Ingeniero Yen Martínez, de la Oficina de Planificación del Sector Universitario, quien fue de gran ayuda para conseguir la estadística utilizada en el análisis de la población estudiantil.

Al Ingeniero Rafael Becemberg y al Sr. Gilberto González, por la ayuda en la elaboración de las tablas y análisis estadísticos.

Lic. ANTONIO J. PÉREZ AGUIRRE
CI: V – 8.602.942

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

PROPUESTA DE DISEÑO CURRICULAR DE LA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL (UNEFA)

Autor: Lic. ANTONIO JOSÉ PÉREZ AGUIRRE
Asesor: Esp. RAFAEL ANTONIO GIL RODRÍGUEZ
Año: 2011

RESUMEN

La gerencia de proyectos ha evolucionado de ser una forma de la gerencia restringida a unas pocas áreas funcionales, a ser considerada como algo agradable para llevar un portafolio de proyectos basados en una filosofía particular, que afecta a todas y cada una de las unidades de negocio de la organización; dejando de ser un simple proceso de la gerencia para convertirse en un proceso del negocio. En este sentido el Estado venezolano, adoptó a la Planificación Estratégica como alta política, obligando a la Administración Pública Nacional a la formulación y ejecución de proyectos, a fin de poder cumplir con las exigencias de carácter legal. Ahora bien la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional ofrece cuarenta y dos programas de postgrado, pero ninguno orientado a la Gerencia de Proyectos. Y visto que la UNEFA tiene como fin "ensayar nuevas orientaciones y estructuras en Educación Superior", tiene la oportunidad de aprovechar el vacío que existe en la oferta académica nacional relacionada a la enseñanza de estudios de cuarto nivel en el área de Gerencia de Proyectos, y ofertar tanto a las instituciones pertenecientes a la Administración Pública Nacional como al sector privado, un programa ofrezca el desarrollo de competencias relacionadas a la formulación, gestión y evaluación de proyectos. Para ello se efectuó una investigación proyectiva, propositiva y de nivel comprensivo y el diseño es de tipo descriptivo, de fuente mixta, evolutivo contemporáneo y multivariable de caso, la cual basada en los principios de la gerencia de proyectos y en la metodología para la de diseño curricular para la educación superior propuesto por Díaz – Barriga, se obtuvo la fundamentación de la Especialización en Gerencia de Proyectos a ser impartida por la UNEFA, el perfil del profesional egresado en la especialización y en plan curricular de la misma.

Palabras clave: *DISEÑO CURRICULAR, COMPETENCIA, GERENCIA DE PROYECTOS, DEFINICIÓN Y DESARROLLO, FRONT END LOADING (FEL)*

Línea de Trabajo: Formulación y Evaluación de Proyectos

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN ____ *vi*

ÍNDICE GENERAL ____ *vii*

INTRODUCCIÓN ____ *1*

CAPÍTULO I: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN ____ *4*

Planteamiento y Delimitación de la Problemática ____ **4**

Objetivos de la Investigación ____ **12**

Objetivo general ____ 12

Objetivos específicos ____ 12

Importancia y justificación ____ **12**

Delimitación y Alcance de la investigación ____ **13**

Delimitación ____ 13

Alcance ____ 14

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL ____ *15*

Consideraciones Generales ____ **15**

Antecedentes de la investigación ____ **15**

Generalidades sobre gerencia de proyectos ____ **16**

Principios fundamentales de la gerencia de proyectos ____ 16

Definición de proyecto ____ 17

Gerencia de proyectos y planificación estratégica ____ 19

Formulación y evaluación de proyectos ____ **23**

Marco institucional ____ 23

Estudio de mercado ____ 23

Estudio técnico ____ 24

Estudio económico – financiero ____ 24

Análisis de sensibilidad. ____ 24

Generalidades sobre el diseño curricular ____ **25**

El currículo ____ 25

El diseño curricular ____ 26

Orígenes y fundamentos de la teoría curricular ____ 26

Metodología de diseño curricular ____ 28

Orientaciones curriculares ____ 37

Bases legales ____ **37**

Marco jurídico de la gerencia de proyectos en Venezuela ____ 38

Marco Jurídico de los Estudios de Postgrado ____ 44

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO ____ *49*

Consideraciones generales ____ **49**

Tipo de investigación ____ **49**

Diseño de la investigación ____ **51**

Desarrollo general de la investigación 52

Técnicas e instrumentos de recolección de datos 53
Revisión documental 53
Entrevista no estructurada focalizada 54
Observación 55

Técnicas de análisis 55

Sistematización del problema 56

Consideraciones éticas 56

CAPÍTULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL *58*

Reseña histórica de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional 58
Misión 59
Visión 59

Decanato de investigación y postgrado 59

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS *60*

FUNDAMENTACIÓN DE LA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA UNEFA 60
Investigación sobre las necesidades que serán abordadas 61
Justificación de la perspectiva a seguir 66
Investigación de mercado ocupacional 68
Instituciones que ofrecen carreras afines en Venezuela 72
Análisis de los principios y lineamientos universitarios 72
Análisis de la población estudiantil (Demanda): 84

CAPÍTULO VI: ELABORACIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL *93*

Consideraciones generales: 93

Competencias del gerente de proyecto 93

Investigación de los conocimientos, técnicas y procedimientos de la disciplina aplicables a la solución de problemas 97

Áreas en las que puede laborar el Especialista en Gerencia de Proyectos 99

Análisis de las tareas potenciales del profesional 99

Determinación de poblaciones donde podría trabajar el profesional 103

Desarrollo de un perfil profesional 103
Competencias de actuación del gerente de proyecto 104
Competencias personales del gerente de proyecto 114

Evaluación del perfil profesional 128

CAPÍTULO VII: ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN CURRICULAR DE LA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS DE LA UNEFA *131*

Conocimientos y habilidades que debe alcanzar el gerente de proyectos 131

Organización de áreas, tópicos y contenidos 133
Finanzas para proyectos 133
Formación gerencial 133

Procesos de la gerencia de proyectos 134
Gerencia de proyectos sociales 134
Planificación y control del costo 134
Gerencia del recurso humano en proyectos 135
Fundamentos legales de la gerencia de proyectos 135
Gerencia de proyectos y cambio organizacional 135
Formulación y evaluación de proyectos 136
Formación de competencias de investigación 136
Trabajo especial de grado 136

Estructuración del plan curricular: 137
Componente teórico-conceptual 137
Componente metodológico-práctico 137
Componente de Investigación 138
Matriz curricular de la Especialización en Gerencia de Proyectos 139
Mapa curricular de la Especialización en Gerencia de Proyectos 140

CAPÍTULO VIII: EVALUACIÓN DEL PROYECTO 141

CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 144

BIBLIOGRAFÍA 146

ANEXOS 151

ANEXO "A": SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA 151

ANEXO "B": INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL PERFIL DEL GERENTE DE PROYECTOS 154

ANEXO "C" RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL PERFIL DEL GERENTE DE PROYECTOS 160

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Programas de especialización relacionados a la gerencia de proyectos autorizados o acreditados por el CCNPG. 5

Cuadro 2 Programas de Especializaciones Técnica, Especializaciones, Maestrías y Doctorados ofrecidos por la UNEFA autorizados o acreditados por el CCNPG. 6

Cuadro 3 Matriz de Estudios de la Especialización en Gerencia de Proyectos Ferroviarios de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional 7

Cuadro 4 Programas de especialización y maestría que ofrecen la cátedra de gerencia de proyectos en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional 8

Cuadro 5 Matriz de términos comunes de las definiciones de proyecto. 18

Cuadro 6 Objetivos y tipos de investigación. Barrera (2007, p. 98) 50

Cuadro 7 Población de 15 años y más ocupada, según sector empleador y categoría ocupacional 69

Cuadro 8 Ocupación y Nivel de Educación 69

Cuadro 9 Instituciones venezolanas en las que se imparten programas de Especialización y Maestría en el área de Gerencia de Proyectos. 72

Cuadro 10 Marco Jurídico de los Estudios de Postgrado en Venezuela. 74

Cuadro 11 Marco Jurídico de la Gerencia de Proyectos en Venezuela 77

Cuadro 12 Serie de egresados 2000 – 2006 del sub sistema de educación superior (Universidades, Institutos Universitarios Pedagógicos, Institutos Universitarios Politécnicos, Institutos Universitarios, Colegios Universitarios, e Institutos Universitarios Militares). 88

Cuadro 13 Egresados de la Universidad Simón Bolívar (USB), por carrera de interés en la Especialización en Gerencia de Proyectos 89

Cuadro 14 Egresados de la Universidad Central de Venezuela (UCV), por carrera de interés en la Especialización en Gerencia 89

Cuadro 15 Egresados de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), por carrera de interés en la Especialización en Gerencia 90

Cuadro 16 Total de egresados de la UCV, USB y UCAB en el período 2000 – 2009. 90

Cuadro 17 Egresados de la Universidad Católica Andrés Bello con el grado de Doctor. 90

Cuadro 18 Egresados de la Universidad Católica Andrés Bello con el grado de Especialista. 91

Cuadro 19 Egresados de la Universidad Católica Andrés Bello con el grado de Magister. 92

Cuadro 20 Habilidades clave de un Gerente de Proyecto según Chamoun (2007). 95

Cuadro 21 Competencias del gerente de proyecto de acuerdo a Palacios (2007), Kerzner (2009), Guido & Clements (1999) y PMBOK (2008) 96

Cuadro 22 Vista gráfica del PMCD Framework (2007) 97

Cuadro 23 Unidad de competencia: Iniciación de un proyecto. 104

Cuadro 24 Unidad de competencia: Planificar un proyecto. 106

Cuadro 25 Unidad de competencia: Ejecutar el proyecto. 109

Cuadro 26 Unidad de competencia: Monitoreo y Control de un Proyecto. 111

Cuadro 27 Unidad de Competencia: Cerrar un proyecto 113

Cuadro 28 Unidad de competencia: La comunicación 114

Cuadro 29 Unidad de competencia: Liderazgo. 116

Cuadro 30 Unidad de competencia: Gerencia. 119

Cuadro 31 Unidad de competencia: Habilidad cognitiva. 121

Cuadro 32 Unidad de competencia: Eficiencia. 123

Cuadro 33 Unidad de competencia: Profesionalismo. 125

Cuadro 34 Matriz curricular de la Especialización en Gerencia de Proyectos propuesta para la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA). 139

Cuadro 35 Mapa curricular de la Gerencia de Proyectos propuesto para ser impartido en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional 140

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Esquema explicativo de un proyecto. _____ 19

Figura 2 Fuerzas Externas que influyen en el ambiente estratégico. Fuente: Elaborado por el autor inspirado en David (2006). _____ 22

Figura 3 Fases del Diseño Curricular. Tomado de Díaz-Barriga et al (1990, p. 22). _____ 26

Figura 4 Etapas de la metodología del diseño curricular propuesta por Díaz-Barriga Arceo, Lule González, Pacheco Pinzón, Saad Dayán, y Rojas-Drummond, (1990). _____ 28

Figura 5 Esquema para seleccionar los diseños de investigación. Hurtado (2010, p. 149) ___ 52

Figura 6 Población Ocupada Universitaria del Sector Público. _____ 70

Figura 7 Población Ocupada Universitaria en el Sector Privado _____ 71

INTRODUCCIÓN

Albert Einstein dijo alguna vez "si lo puedes imaginar, lo puedes lograr", y esta ha sido la premisa del hombre en todas las culturas a lo largo de la historia, teniendo una gran relevancia que para lograr sus sueños el hombre se involucra en grandes proyectos como la gran muralla china, las pirámides de Egipto y México, los canales de Suez y de Panamá, los complejos hidroeléctricos de la cuenca del Caroní en Venezuela o el de las Tres Gargantas en China, la conquista del espacio o simplemente el logro de un emprendimiento personal; todo ello aplicando la metodología gerencia de proyectos (Chamoun, 2007).

En el caso de la Administración Pública venezolana, se destaca que la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (CNRBV), dictamina el uso de la planificación estratégica para el desarrollo integral de la Nación al ordenar que el Estado en conjunto con la iniciativa privada, deben promover el desarrollo armónico para "... elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica" (CNRBV, Artículo 299).

Aunado a esto, en la exposición de motivos de la Ley Orgánica de Planificación (LOP) se establece que el Estado venezolano asume a la planificación estratégica como una alta política; y como es sabido, la planificación estratégica es uno de los mayores generadores de proyectos, ya que estos contribuyen a la ejecución y desarrollo de los planes.

En este sentido, al revisar la propuesta académica ofrecida por el sub sistema de educación Superior venezolano, encontramos que sólo siete (07) instituciones ofrecen estudios de cuarto nivel en el área de Gerencia de Proyectos. Ahora bien, en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA), a pesar de que se ofrecen más de cuarenta programas de estudios de cuarto nivel, y que en alguno de ellos se ofrece la cátedra de Gerencia de Proyectos, unos obligatorias y otros la ofrecen como materia electiva, ninguno de ellos tiene por objeto formar profesionales con las competencias necesarias para la formulación, gestión y evaluación de proyectos.

Esta es una oportunidad que puede ser aprovechada por la UNEFA, es por ello que el presente

Trabajo Especial de Grado tiene como propósito elaborar una propuesta de diseño curricular para la Especialización en Gerencia de Proyectos para la UNEFA.

Para ellos se siguieron dos metodologías, la primera para la formulación del problema de investigación como un proyecto, ya que tiene las tres características básicas que lleva todo proyecto: es único, es temporal y entregará un producto con la calidad exigida en la metodología tanto de formulación de proyectos como la de elaboración de un diseño curricular; y la segunda fue la metodología de diseño curricular para educación superior propuesta por Díaz-Barriga Arceo et al (1990).

Este Trabajo Especial de Grado (TEG) está estructurado en nueve (09) capítulos, cuyas características principales se describen a continuación:

Capítulo I, la Propuesta de Investigación, en el cual se enunció el problema y justifica la propuesta del presente Trabajo Especial de Grado, el cual consiste en que actualmente existe una oferta académica limitada en estudios de postgrado en el área de Gerencia de Proyectos, y la UNEFA, puede aprovechar este vacío, y ofertar tanto a las instituciones pertenecientes a la Administración Pública Nacional como al sector privado, una especialización que ofrezca el desarrollo de competencias relacionadas a la formulación, gestión y evaluación de proyectos.

Capítulo II, el Marco Teórico y Conceptual, en este capítulo se estructuró desde el punto de vista teórico y conceptual el sustento del TEG, conformado por los temas principales que son la Gerencia de Proyectos y el Diseño Curricular.

Capítulo III, el Marco Metodológico, en el cual se definió la metodología, las técnicas y las herramientas con las cuales se desarrolló la Propuesta de Trabajo Especial de Grado, y las consideraciones éticas que lo enmarcaron. Se determinó que la presente investigación es del tipo investigación proyectiva, propositiva y de nivel comprensivo y el diseño es de tipo descriptivo, con un diseño de fuente mixta, evolutivo contemporáneo y multivariable de caso.

Capítulo IV, el Marco Organizacional, en el cual se hizo una reseña histórica de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional y se enuncian su visión, su misión y se describe brevemente la Dirección General de Postgrado de la misma.

Capítulo V, el Análisis de los Resultados, en este capítulo se desarrolló la fundamentación de la Especialización en Gerencia de Proyectos a ser impartida en le UNEFA, y se basó en la

metodología propuesta por Díaz – Barriga para el diseño curricular en la educación superior.

Capítulo VI, basados en la fundamentación de la carrera propuesta en el Capítulo VII se elaboró a partir de una investigación documental el perfil del Especialista en Gerente de Proyectos.

Capítulo VII, se elaboró la organización y estructuración del diseño curricular de la Especialidad en Gerencia de Proyectos a ser impartida en la UNEFA.

Capítulo VIII, se hizo la evaluación del proyecto, en el cual se explica cómo se lograron los objetivos planteados y las dificultades encontradas durante la ejecución de la investigación.

Y finalmente, en el Capítulo IX se llegó a las conclusiones y recomendaciones finales.

Se presenta la bibliografía, la cual consiste en el listado de todas las obras, documentos impresos y electrónicos, que el autor ha citado y/o consultado, que proporcionaron los elementos de juicio, conceptos, definiciones y declaraciones, entre otros, que dieron soporte al presente TEG.

La bibliografía se elaboró cumpliendo con las pautas establecidas en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales editado por la FEDEUPEL y al resumen de las Normas APA contenido en el Instructivo Integrado para Trabajos Especiales de Grado (TEG) de la Especialización en Gerencia de Proyectos de la UCAB.

CAPÍTULO I: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

Planteamiento y Delimitación de la Problemática

Albert Einstein dijo alguna vez "si lo puedes imaginar, lo puedes lograr", y esta ha sido la premisa del hombre en todas las culturas a lo largo de la historia, teniendo una gran relevancia que para lograr sus sueños el hombre se involucra en grandes proyectos como la gran muralla china, las pirámides de Egipto y México, los canales de Suez y de Panamá, los complejos hidroeléctricos de la cuenca del Caroní en Venezuela o el de las Tres Gargantas en China, la conquista del espacio o simplemente el logro de un emprendimiento personal; todo ello aplicando la metodología gerencia de proyectos (Chamoun, 2007).

Aunque la gerencia de proyectos como la conocemos actualmente se desarrolló después de la Segunda Guerra Mundial, en la segunda mitad del siglo XX en las áreas de la construcción y en el desarrollo de la industria aeroespacial, no cabe duda de que en la actualidad, tiene cabida en todos los campos de acción del ser humano, incluyendo el campo social.

A lo largo de la historia, la gerencia de proyectos ha evolucionado de ser una forma de la gerencia restringida a unas pocas áreas funcionales, a ser considerada como algo agradable para llevar un portafolio de proyectos basados en una filosofía particular, que afecta a todas y cada una de las unidades de negocio de la organización; dejando de ser un simple proceso de la gerencia para convertirse en un proceso del negocio (Kerzner, 2009).

Ahora bien, la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (CNRBV), dictamina el uso de la planificación estratégica para el desarrollo integral de la Nación al ordenar que el Estado en conjunto con la iniciativa privada, deben promover el desarrollo armónico para "... elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica" (Artículo 299).

En este sentido la Ley Orgánica de Planificación (LOP), en su exposición de motivos dictamina que "... se asume la planificación como alta política de Estado..." Asimismo, establece los términos y condiciones en los que deben elaborarse los planes en diferentes ámbitos y sectores, como lo son el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Operativo Anual Nacional, los Planes de

Desarrollo Regional, los Planes Nacionales de Desarrollo Sectorial, los Planes de Desarrollo Institucionales, los Planes Estadales de Desarrollo y los Planes Municipales de Desarrollo. Evidentemente, todos esos Planes Nacionales, Regionales, Sectoriales, Estadales y Municipales de Desarrollo, son el génesis de una cantidad ingente de proyectos.

Por otro lado, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional del Control Fiscal (LOCGRSNCF), establece que los órganos de la Administración Pública Nacional pueden ser sometidos al escrutinio de la Contraloría General de la República cuando se incurra en "... la falta de planificación, así como el incumplimiento injustificado de las metas señaladas en los correspondientes programas o proyectos..." (Artículo 91, numeral 10).

En este orden de ideas, el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de Control Fiscal (RLOCGRSCF) establece que dentro de deberes de los gerentes, jefes o autoridades administrativas de cada departamento, sección o cuadro organizativo específico de todas las instituciones de la Administración Pública se encuentra el de "vigilar permanentemente la actividad administrativa de las unidades, programas, proyectos u operaciones que tienen a su cargo" (Artículo 18).

Cuadro 1 Programas de especialización relacionados a la gerencia de proyectos autorizados o acreditados por el CCNPG.

Institución	*Entidad*	*Programa*	*Grado Académico*	*Modalidad*
UCV	Distrito Capital	Especialización en Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo	Especialista	Presencial
UCAB	Distrito Capital	Especialización en Gerencia de Proyectos	Especialista	Presencial
UCAB	Distrito Capital	Especialización en Gerencia de Proyectos	Especialista	Mixto*
UCAB	Bolívar	Especialización en Gerencia de Proyectos	Especialista	Presencial
UNEFA	Distrito Capital	Especialización en Gerencia de Proyectos Ferroviarios	Especialista	Mixto*
UMA	Distrito Capital	Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos	Especialista	Presencial
UMA	Distrito Capital	Especialización en Proyectos Educativos Comunitarios	Especialista	Presencial
USB**	Distrito Capital	Especialización en Gerencia de Proyectos	Especialista	Presencial

Nota: Cuadro elaborado con los datos tomados del Directorio Nacional de Postgrado, publicado en (Consejo Consultivo Nacional de Postgrado, 2010).
* Mixto o semipresencial.
** Está ofrecida en http://www.postgrado.usb.ve/programas/ver_programas, visitada el 14NOV10 (no aparece en la base de datos del CCNPG).

En este sentido, cuando las organizaciones ejecutan proyectos bajo criterios profesionales, emplean las mejores prácticas posibles y generan la estructura operativa requerida para tal fin

(Palacios A., 2007). Para ello el sub sistema de educación superior venezolano, presenta variadas ofertas de estudios de cuarto nivel que proporcionan preparación a nivel de especialidades o maestrías relacionadas a la gerencia de proyectos, los cuales están autorizados o acreditados por el Consejo Consultivo Nacional de Postgrado (CCNPG), observándose que la oferta se limita solamente a siete (07) Universidades, tal y como se puede observar en el Cuadro 1.

Ahora bien, la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA), tiene presencia en el Distrito Capital y en los veinte y tres (23) estados, y a través de la Dirección de Investigación y Postgrado, ofrece un total de cuarenta y tres (43) programas discriminados en dos (02) especializaciones técnicas, diez y ocho (18) especializaciones, diez y nueve (19) maestrías y cuatro (04) doctorados, en diferentes áreas como lo son el derecho, la cartografía, la educación y la gerencia, esta última aplicada al mantenimiento, la logística, el sector público, las tecnologías de la información y la comunicación, gobierno electrónico, recursos humanos, costa afuera, entre otros aspectos, tal y como se puede apreciar en el Cuadro 2.

Cuadro 2 Programas de Especializaciones Técnica, Especializaciones, Maestrías y Doctorados ofrecidos por la UNEFA autorizados o acreditados por el CCNPG.

Grado Académico: Especialización Técnica	*Grado Académico: Maestría*
Especialización Técnica en Administración de Recursos Humanos	Maestría en Ciencias Jurídicas
Especialización Técnica en Transporte Ferroviario	Maestría en Ciencias Jurídicas Militares
Grado Académico: Especialización	Maestría en Educación Superior
Especialización en Cartografía Militar	Maestría en Extracción de Crudos Pesados
Especialización en Derecho Aeronáutico	Maestría en Gerencia Ambiental
Especialización en Derecho Educativo	Maestría en Gerencia de las Tecnologías de Información y Comunicaciones
Especialización en Derecho Procesal Laboral	Maestría en Gerencia de Mantenimiento
Especialización en Extensión Universitaria	Maestría en Gerencia de Recursos Humanos
Especialización en Gerencia Ambiental	Maestría en Gerencia Logística
Especialización en Gerencia de Mantenimiento	Maestría en Gobierno Electrónico
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos	Maestría en Perforación Petrolera
Especialización en Gerencia Hospitalaria	Maestría en Tecnología Educativa
Especialización en Gerencia Logística	*Grado Académico: Doctorado*
Especialización en Gerencia Pública	Doctorado en Ciencias Gerenciales
Especialización en Gerencia Social	Doctorado en Desarrollo Social
Especialización en Ingeniería Costa Afuera	Doctorado en Innovaciones Educativas
Especialización en Negociación Internacional en el Área de Hidrocarburos	Doctorado en Seguridad y Desarrollo Integral

Nota: Cuadro elaborado con los datos tomados del Directorio Nacional de Postgrado, publicado por el Consejo Consultivo Nacional de Postgrado (2010), visitada el 25 de septiembre de 2010.

Como se puede observar, existe una Especialización en Gerencia de Proyectos Ferroviarios, pero al revisar su programa de estudios, presentado en el Cuadro 3, se nota que está dirigido a la operación y mantenimiento de sistemas de comunicaciones de vías férreas, presentando únicamente dos (02) cátedras orientadas a la gerencia de proyectos en sí.

Cuadro 3 Matriz de Estudios de la Especialización en Gerencia de Proyectos Ferroviarios de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS FERROVIARIOS			*NOCTURNO*				*2010*
TÉRMINO	*CÓDIGO*	*ASIGNATURA*			*UC*		*REQUISITO*
			T	P	L		
1	**GPF 41003**	Sistemas de Transporte Ferroviario	2	1	0	3	
	ADG 50013	Formación de Competencias para la Investigación	2	1	0	3	
	GPF 41103	Economía de Transporte Ferroviario	2	1	0	3	
		TOTAL	**6**	**3**	**0**	**9**	
2	**GPF 43103**	Planificación de Sistemas de Transporte Ferroviarios	2	1	0	3	
	GPF42103	Gerencia de Empresas de Transporte Ferroviarios	2	1	0	3	
		Electiva I	2	1	0	3	
		TOTAL	**6**	**3**	**0**	**9**	
3	**GPF42003**	Gestión de proyectos de transporte ferroviarios	2	1	0	3	
	GPF43103	Formulación y evaluación de proyectos ferroviarios	2	1	0	3	
		Electiva II	2	1	0	3	
		TOTAL	**6**	**3**	**0**	**9**	
		Asesoría de Investigación					
4	**TEG40004**	Trabajo Especial de Grado	0	0	0	4	
		TOTAL	**0**	**0**	**0**	**4**	
		Asesoría de Investigación					
ELECTIVAS	**AGL 41153**	Comercio Global	2	1	0	3	
	AGL 41413	Logística y Transporte	2	1	0	3	
	GPF 40313	Sistemas Integrados de Control de Tráfico de Trenes	2	1	0	3	
	GPF40323	Transporte de Carga	2	1	0	3	
	GPF40333	Sistemas Informáticos Aplicables a la Gestión de Transporte Ferroviario	2	1	0	3	
	GPF40343	Análisis de la Demanda de Transporte en el Sector Ferroviario	2	1	0	3	
	GPF40353	Ética y Liderazgo	2	1	0	3	
	GPF40373	Redes Ferroviarias y Desastres Naturales	2	1	0	3	
	GPF40383	Mantenimiento de la Infraestructura Ferroviaria	2	1	0	3	
	GPF41113	Diseño y Construcción de Obras para el Transporte Ferroviario	2	1	0	3	
	GRH51113	Gerencia de Recursos Humanos	2	1	0	3	

Nota: Cuadro elaborado con los datos tomados de las Matrices de las Especializaciones Profesionales, publicadas en la página web de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional, visitada el 25 de septiembre de 2010.

Por otro lado, en los programas de especialización y maestría especificados en el Cuadro 4, se oferta la materia de Gerencia de Proyectos orientados a las áreas de estudio propias de cada programa.

Cuadro 4 Programas de especialización y maestría que ofrecen la cátedra de gerencia de proyectos en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional

Grado Académico: Especialización	
Programa	*Asignatura*
Especialización en Gerencia Pública	Proyectos Sociales y Ética
Especialización en Extensión Universitaria	Formulación y Evaluación de Proyectos*
	Proyectos de Inversión
Especialización en Gerencia Social	Gerencia de Programas de Proyectos
	Formulación y Evaluación de Proyectos Sociales
Especialización en Gerencia de Proyectos Ferroviarios	Gestión de Proyectos Ferroviarios
	Formulación y Evaluación de Proyectos
Especialización en Gerencia de Mantenimiento	Gerencia de Proyectos*
Grado Académico: Maestría	
Programa	*Asignatura*
Maestría en Tecnología Educativa	Gerencia de Proyectos y las TIC´s
Maestría en Gerencia de las TIC´s	Gerencia de Proyectos TIC
Maestría en Gerencia de Mantenimiento	Gerencia de Proyectos*
Maestría en Gerencia Ambiental	Formulación y evaluación ambiental de proyectos*
	Proyecto ambiental comunitario*
Maestría en Gobierno Electrónico	Gerencia de Proyectos de Gobierno Electrónico
	Auditoría de Proyectos de Gobierno Electrónico*

Nota: Cuadro elaborado con los datos tomados de las Matrices de las Especializaciones Profesionales, publicadas en la página web de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional.
* Se ofrecen como materias electivas.

En este sentido la UNEFA, con presencia en todo el territorio nacional, tiene dentro de su misión la formación de ciudadanos forjando competencias para el desarrollo integral de la Nación, y tal y como quedó establecido en la LOP, la planificación ha sido asumida por el Estado venezolano como política nacional, la cual para su desarrollo se basa en los planes nacionales, regionales, sectoriales, estatales y municipales de desarrollo, los cuales son el fundamento de una cantidad formidable de proyectos.

Ahora bien, dentro de los programas de postgrado de especialización y maestría ofrecidos por la UNEFA, en algunos de ellos se ofrecen cátedras relacionadas a la gerencia de proyectos, pero no existe ningún programa dedicado a esta metodología particular; y visto que la UNEFA, como Universidad Nacional Experimental tiene como fin "ensayar nuevas orientaciones y estructuras en Educación Superior" (LOE, Artículo 10), puede aprovechar el vacío que existe en la oferta académica nacional relacionada a la enseñanza de estudios de cuarto nivel en el área de Gerencia de Proyectos, y ofertar tanto a las instituciones pertenecientes a la Administración Pública Nacional como al sector privado, un programa ofrezca el desarrollo de competencias

relacionadas a la formulación, gestión y evaluación de proyectos.

En este sentido, la creación de un programa de formación interdisciplinaria y multimodal, a nivel de especialización, llenaría el vacío existente en la oferta académica en estudios de cuarto nivel de la UNEFA, y colocaría en el mercado nacional e internacional una nueva opción para la formación de gerentes de proyectos.

Para la creación de un programa de especialización en la UNEFA, primero se elabora la propuesta del diseño curricular, la cual se presenta ante la Decanato de Investigación y Postgrado; una vez este apruebe la propuesta, se eleva la misma al Consejo Universitario para su consideración y posterior aprobación.

Lograda la aprobación del Consejo Universitario de la UNEFA, se eleva la solicitud ante el Consejo Consultivo Nacional de Postgrado, velando que se cumpla con los requisitos exigidos en la Normativa General de los Estudios de Postgrado para las Universidades e Instituciones Debidamente Autorizadas por el Consejo Nacional de Universidades, es decir, que el diseño curricular debe describir el perfil, objetivos, estructura curricular y régimen de estudios, justificación y pertinencia externa e interna; además se debe contar con el personal docente necesario para atender los requerimientos de naturaleza docente y de investigación; además se debe disponer de la infraestructura académica que sustente el desarrollo del programa; contar con una infraestructura física, administrativa y técnica cónsonas con el programa propuesto.

El desarrollo del presente Trabajo Especial de Grado (TEG), el cual consiste en elaborar el DISEÑO CURRICULAR DE LA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL (UNEFA) se hizo bajo la metodología de gerencia de proyectos, ya que tiene las tres características básicas que lo definen como tal, es decir, es único, tiene un comienzo y un fin determinado, y culminará con la entrega de un producto final específico, el cual es la fundamentación de la carrera profesional, la elaboración del perfil profesional, y la organización y la estructuración curricular la especialización en gerencia de proyectos para la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA), sin llegar a la sub etapa de la elaboración de la elaboración de los programas se asignaturas.

Aunque no existe una forma única y exclusiva para el desarrollo de proyectos, su ejecución es un proceso genérico y universal, que dependiendo de la organización que los ejecute, pueden tener

ambientes diferentes y estrategias de ejecución distintas, que se adaptan al tamaño, tipo, complejidad, entorno y exigencias del momento (Guías de Gerencia para Proyectos de Inversión de Capital, 1999).

Sin embargo, la universalidad de la ejecución de los proyectos, sin importar su tamaño y/o complejidad, radica en que ellos se configuran dentro de la estructura del ciclo de vida: inicio, planificación, ejecución, control y cierre; también se consigue literatura que denomina a cada una de las fases del ciclo de vida del proyecto como: visualización, conceptualización, definición, implantación y operación.

La Definición y el Desarrollo del Proyecto, también conocida como el *Front End Loading (FEL)* o *Front End Engineering Development (FEED)*, se logra cuando se completan las dos (02) primeras fases del ciclo de vida (inicio y, organización y preparación) por lo tanto, se puede decir que con ello se asegura con un alto grado de confiabilidad que el proyecto podrá ejecutarse exitosamente. Las últimas dos (02) fases constituyen lo que se llama la ejecución del trabajo y cierre operación (Guías de Gerencia para Proyectos de Inversión de Capital, 1999).

Previo al desarrollo de todo proyecto hay que realizar el estudio de factibilidad, que según Blanco (2006, p. 188) tiene como objetivo primario:

> … determinar la factibilidad social, económica y financiera del flujo de fondos de la empresa a través de herramientas contables y económicas pertinentes, tales como el Punto de Equilibrio y el Valor Agregado, y de las herramientas financieras como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN).

Afirma Blanco (2006) que todo estudio de factibilidad consta de cinco (05) partes principales: 1) Marco Institucional; 2) Estudio de Mercado; 3) Estudio Técnico; 4) Estudio Económico – Financiero y 5) Análisis de Sensibilidad.

La metodología propuesta por Blanco (2006) tiene aplicación para los proyectos de inversión de capital; y el presente TEG no cumple con esas características, por el contrario, consiste en el desarrollo de una nueva carrera profesional dentro de la UNEFA, una Universidad Nacional Experimental con presencia en gran parte del territorio nacional, y que dentro de sus fines no se encuentra el lucro.

En este sentido, en lo que respecta al desarrollo de un diseño curricular, el presente TEG se basó en la metodología de diseño curricular para educación superior desarrollada por Díaz-Barriga

Arceo et al (1990), la cual consta de cuatro etapas, a saber: fundamentación de la carrera profesional; elaboración del perfil profesional; organización y estructuración profesional y evaluación continua del currículo.

La primera estapa, la fundamentación de la carrera profesional, consiste en establecer, por medio de la investigación, las necesidades del ámbito donde laborará el profesional a corto, mediano y largo plazo, lo cual situará a la carrera en una realidad y en un contexto social. Una vez detectada estas necesidades, se analiza si la disciplina es la adecuada para solucionar la necesidad social, y si existe un mercado inmediato o mediato para el profesional.

En la segunda etapa, la elaboración del perfil profesional, se estructuran las metas que se quieren alcanzar. Esto se logra con el desarrollo de un documento en el cual se contemple las habilidades y conocimientos que debe poseer el profesional, una vez éste egrese de la carrera. Para ello se debe elaborar una investigación de los conocimientos, técnicas y procedimientos disponibles en la disciplina, los cuales serán la línea base de la carrera.

Una vez determinado el perfil profesional, se pasa a la etapa de la organización y estructuración profesional, en la cual se enumeran los conocimientos específicos que debe adquirir el profesional para que se logren los objetivos derivados de los rubros, los cuales deben agruparse en áreas del conocimiento, temas y contenidos de las disciplina, con base a los criterios derivados de ella. Posteriormente se pasa a estructurar y organizar estas áreas, temas y contenidos en diferentes alternativas curriculares.

Finalmente se llega a la etapa de la evaluación continua del currículo, la cual se desarrolla en dos fases, la evaluación externa que se refiere a las repercusiones sociales que puede tener la labor del egresado, es decir, su capacidad de solucionar problemas y satisfacer las necesidades; y la evaluación interna, que se refiere al logro académico de los objetivos anunciados en el perfil de egreso. Ambos tipos de evaluación están en constante relación de interdependencia. El resultado de ambas, llevaría en el tiempo, a la elaboración de un programa de reestructuración curricular.

Este TEG se limitó únicamente a las tres (03) primeras etapas propuestas por por Díaz-Barriga Arceo et al (1990), es decir a la fundamentación de la carrera profesional, la elaboración la elaboración del perfil profesional, y la estructuración curricular la especialización en gerencia de proyectos para la UNEFA, sin llegar a la sub etapa de la elaboración de la elaboración de los

programas se asignaturas.

Una vez planteado el problema, al investigador le surgieron las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es fundamentación de la carrera profesional para la Especialización en Gerencia de Proyectos que requiere la UNEFA?
- ¿Cuál es la pertinencia del programa de la Especialización en Gerencia de Proyectos a impartirse en la UNEFA?
- ¿Cuál es el perfil del egresado en la Especialización en Gerencia de Proyectos de la UNEFA necesario para cubrir las necesidades requeridas por el mercado laboral?
- ¿Cuál diseño curricular cubre las expectativas planteadas en el perfil profesional del Especialista en Gerencia de Proyectos de la UNEFA?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Diseñar el plan curricular de la Especialización en Gerencia de Proyectos para la UNEFA.

Objetivos específicos

- Fundamentar la Especialización en Gerencia de Proyectos para la UNEFA por medio de la investigación de las necesidades del ámbito donde laborará el profesional a corto, mediano y largo plazo.
- Elaborar el Perfil Profesional del egresado de la Especialización en Gerencia de Proyectos de la UNEFA.

Importancia y justificación

La investigación se enmarca en la Línea de Trabajo Formulación y Evaluación de Proyectos de la Especialización en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello, la cual se encarga de examinar las diferentes opciones "... que ofrece el mercado, se verifiquen los requerimientos técnicos para poder satisfacer las necesidades planteadas, se determinen los recursos financieros y humanos para la ejecución, y se calculen los indicadores que permitan tomar las decisiones acertadas para la organización" (UCAB, 2010).

Desde el punto de vista de la Gerencia de Proyectos, cumple con las características elementales

de todo proyecto, ya que se entregará un producto único, será desarrollado en un tiempo finito determinado y cumplirá con la metodología de diseño curricular para la educación superior planteada por Díaz – Barriga et al (1990).

Desde el punto de vista legal, existe la obligación de la UNEFA de cumplir con lo establecido en el marco jurídico vigente en el cual se observa que el Estado venezolano asumió la planificación como política nacional, lo cual está determinado en la LOP. En este sentido, la LOP ordena la ejecución de una cantidad ingente de planes nacionales, regionales, sectoriales, estatales y municipales de desarrollo, los cuales son génesis de cantidades formidables de proyectos.

Lo expuesto anteriormente, aunado a lo establecido en el Artículo 10 de la LOE, le permite a la UNEFA "... ensayar nuevas orientaciones y estructuras en Educación Superior".

Desde el punto de vista personal y profesional el presente TEG, llena un vacío que tiene el investigador, ya que actualmente se desempeña como docente en el área de las Ciencias Administrativas en la Decanato de Investigación y Postgrado de la UNEFA, y servirá como aporte para la ampliación de la oferta académica de estudios de cuarto nivel de esa casa de estudios.

Delimitación y Alcance de la investigación

Delimitación

Arias (2006, p. 42), establece que la delimitación es "... indicar con precisión en la interrogante formulada: el espacio, el tiempo o período que será considerado en la investigación, y la población involucrada". En este sentido, la presente investigación estará delimitada en las tres dimensiones anteriormente descritas: tiempo, espacio y población.

Tiempo

En cuanto al tiempo, la presente investigación se enfocará a la elaboración de una propuesta de Diseño Curricular de la Especialización en Gerencia de Proyectos para Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA) basados en la oferta académica de estudios de cuarto nivel acreditados y/o autorizados por el Consejo Consultivo Nacional de Postgrado para el año lectivo 2010.

Espacio

El espacio objeto a la investigación estará conformado por las instalaciones de la UNEFA del núcleo Caracas, cuya sede se encuentra en la urbanización Chuao, Municipio Baruta, Estado Miranda; sin embargo, dependiendo de las capacidades de la infraestructura académica y del personal que tengan los diferentes núcleos en los que la UNEFA dicte los programas de postgrado, estos pudieran, en un futuro, ofrecer el resultado final de la investigación, como lo es el diseño curricular de la Especialización en Gerencia de Proyectos.

Población:

La población objeto de la presente investigación, es la población estudiantil egresada del subsistema de educación superior venezolano de las carreras de interés en la Especialización en Gerencia de Proyectos.

Alcance

Por otro lado Hurtado de Barrera (2000, p. 189), define el alcance como "... el rango de aplicabilidad que está en relación con el nivel de la investigación, el contexto, los instrumentos, la población seleccionada, y los aspectos relativos al proceso metodológico", y para ello se debe "... plantear de manera breve y precisa hasta dónde llega el estudio".

Visto lo anterior, la presente investigación se enmarcará dentro de las tres (03) primeras etapas de la metodología propuesta por Díaz - Barriga et al (1990) para el desarrollo de un diseño curricular para la educación superior, es decir, se determinará la fundamentación de la Especialización en Gerencia de Proyectos para la UNEFA por medio de la investigación de las necesidades del ámbito donde laborará el profesional a corto, mediano y largo plazo; se elaborará el perfil profesional del egresado y la estructuración curricular la especialización, sin llegar a la sub etapa de la elaboración de la elaboración de los programas se asignaturas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Consideraciones Generales

Para el desarrollo del Marco Teórico y Conceptual, primero se consideraron los antecedentes de la investigación, tanto en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), como en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA).

Luego se hizo un arqueo tanto de los fundamentos sobre la formulación y evaluación de proyectos, como de la gerencia de proyectos, de manera de entender el constructo que envuelve la metodología aplicada a la gestión de proyectos.

Por otro lado se

Antecedentes de la investigación

En la biblioteca de la Decanato de Investigación y Postgrado de la UNEFA no se encontraron trabajos especiales de grado relacionados al tema de investigación del presente trabajo. Por otro lado, en la biblioteca de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), se consiguieron diferentes Trabajos Especiales de Grado relacionados a la investigación, entre los que se destacan los siguientes:

Lanz (2003), en su Trabajo Especial de Grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, titulado "Estudio Diagnóstico del Perfil de Competencias para el Gerente de Proyectos", define el perfil de competencias de un Gerente de Proyectos, el cual debe: identificar las necesidades de capacitación del personal, tener la capacidad de resolver problemas, revisar informes parciales sobre las actividades relevantes, evaluar los problemas de cada área, medir y evaluar las metas establecidas, definir los indicadores de gestión, escuchar las necesidades de los clientes, modificar el entorno de trabajo y mantener contacto activo con los clientes sobre las actividades y resultados. Esta investigación aporta datos interesantes de cómo definir el perfil de competencias para un gerente de proyectos para el sector público.

Balza (2005), en su Trabajo Especial de Grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, titulado "Diseño de la Estructura Curricular del Programa de Estudios Avanzados en Gerencia de Riesgos Industriales", establece de forma teórico – práctica el diseño curricular del Programa de

Estudios Avanzados en Gerencia de Riesgos Industriales (PREAGI), además de darle forma metodológica al currículo, lo cual será de mucha ayuda en la presente investigación.

García (2006), en su Trabajo Especial de Grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, titulado "Estudio de Mercado de la Implantación de la Especialización de la Gerencia de Proyectos en Régimen Semi Presencial en la Universidad Católica Andrés Bello", concluye que para el primer semestre del 2006, existe una gran demanda potencial de profesionales que demuestran interés en realizar la Especialización en Gerencia de Proyectos en régimen semi – presencial. Este dato es de suma importancia, la oferta actual de estudios de postgrado en Gerencia de Proyectos a nivel nacional se limita solo a tres (03) universidades en el Distrito Capital, dos (02) en el Estado Zulia y una (01) en el Estado Bolívar.

Concepción (2007), en su Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo titulado "Metodología de Gestión de Proyectos en las Administraciones Públicas según ISO 10.006", en la cual el autor contextualiza la Gestión de Proyectos en la administración científica y además describe la evolución histórica de las metodologías y directrices de la Gestión de Proyectos más usadas, información que es de elevada importancia para el desarrollo del presente Trabajo Especial de Grado ya que la población objetivo de un programa de Especialización en Gerencia de Proyectos para la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA) es mayoritariamente proveniente de la administración pública venezolana.

Generalidades sobre gerencia de proyectos

Principios fundamentales de la gerencia de proyectos

De acuerdo a Kerzner (2009), en la próxima década, los ejecutivos estarán encarando un incremento de cambios complejos; estos cambios serán el resultado de una escalada en los salarios y las materias primas, incremento de la demanda de los sindicatos, presiones de los accionistas, la inflación a largo plazo acompañado todo con una recesión y el incremento del costo del dinero.

En el pasado los ejecutivos han enfrentado estas condiciones impuestas por el ambiente embarcándose en programas masivos de reducción de costos. El resultado común de estos programas han sido los planes de retiro prematuro, despidos y la reducción de la mano de obra. Debido al aumento de las plazas vacantes, aumenta la presión sobre los ejecutivos para lograr la

misma cantidad de trabajo con menos recursos, ya sea mejorando la eficiencia o mejorando las exigencias a una posición más alta en la curva de aprendizaje.

Por otro lado, debido a que el costo de personal es más inflacionario que el costo del equipamiento o de las instalaciones, los ejecutivos están financiando más y más en proyectos de equipamientos importantes intentando incrementar o mejorar la productividad sin aumentar los costos asociados al personal.

Casi todos los ejecutivos hoy día concuerdan que la solución a la mayoría de los problemas corporativos implica tener un mejor control y el uso de los recursos existentes, buscando las soluciones a lo interno en vez de a lo externo. Como parte de esta tentativa de alcanzar las soluciones a lo interno, los ejecutivos están viendo como son manejadas estas soluciones dentro de las corporaciones; y la Gerencia de Proyectos es una de las técnicas consideradas.

En este sentido González (2006, p. 11) concuerda con lo expresado anteriormente al afirmar que:

> El profesional moderno, el dirigente comunitario, el gerente público y el político contemporáneo, deben estar vinculados a las técnicas de análisis de problemas complejos, planificación y formulación-evaluación de proyectos como instrumentos fundamentales para enfrentar el gran reto que se plantean nuestras instituciones actualmente: Poner en marcha políticas sociales de alta calidad en un ambiente de insuficiencia de recursos humanos, técnicos y financieros.

Definición de proyecto

Para poder entender lo que es la Gerencia de Proyectos, se debe tener claro que los proyectos en las organizaciones surgen de la demanda del mercado, petición del cliente, necesidades del negocio, exigencias legales y/o avances tecnológicos (Chamoun, 2007), así como también el concepto de proyecto, para ello se revisó lo planteado por diferentes autores.

Cuando se habla de proyectos regularmente se piensa en investigación e ingeniería; en este sentido González (2006, p. 102), define un proyecto como "la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema. Produce bienes y servicios deseables a la comunidad, su ejecución está bajo la responsabilidad de una persona natural. Tiene una duración finita y determinada", también lo define como "un conjunto de iniciativas a realizarse a futuro para alcanzar objetivos previamente elegidos y que requieren medios para su realización".

Najul (2006, p. 22), define proyecto como "el plan de una empresa o persona para invertir sus recursos en una actividad u operación, con el propósito de hacer real una expectativa de

beneficio al cabo de un lapso determinado". Por otro lado Chamoun (2007, p. 27), define un proyecto como "un conjunto de esfuerzos temporales, dirigidos a generar un producto o servicio único".

En este sentido Palacios (2007, p. 17), lo define como "un conjunto de actividades que hacen las organizaciones con un fin claramente delimitado para dirigirse hacia una situación deseada. Estos proyectos permiten generar la infraestructura operativa de la empresa".

Kerzner (2009, p. 2), establece que un proyecto es una "serie de actividades y tareas que tenga un objetivo específico y a ser completado dentro de ciertas especificaciones; tiene una fecha de inicio y fin definidas; tiene recursos financieros limitados; consume recursos humanos y materiales; y es multifuncional". La Guía del PMBOK® Cuarta Edición, define a un proyecto como "un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único".

En definitiva, podemos concluir que un proyecto es un esfuerzo único, con un objetivo definido, temporal, con recursos limitados y se derivan de una exigencia, de una idea, de un problema o de una oportunidad del mercado.

De lo expuesto anteriormente, se extrajeron algunos términos para elaborar una matriz de identificación de los aspectos que componen un proyecto (Cuadro 5):

Cuadro 5 Matriz de términos comunes de las definiciones de proyecto.

Origen	*Componentes*	*Características*	*Resultado*	*Objetivo*
• Demanda del mercado • Peticiones del cliente • Necesidades del Negocio • Exigencias legales • Avances tecnológicos	• Tiempo • Costo • Calidad	• Especificaciones • Fecha de inicio • Fecha de finalización • Recursos limitados • Multifuncional. • Responsable único.	• Producto o servicios únicos • Solución. • Bienes y servicios.	• Cumplir expectativas • Situación deseada • Dar respuesta • Resolver problemas

De la interpretación de la matriz de términos comunes de las definiciones de proyecto, se desprende el Figura 1, el cual contiene el esquema explicativo de un proyecto:

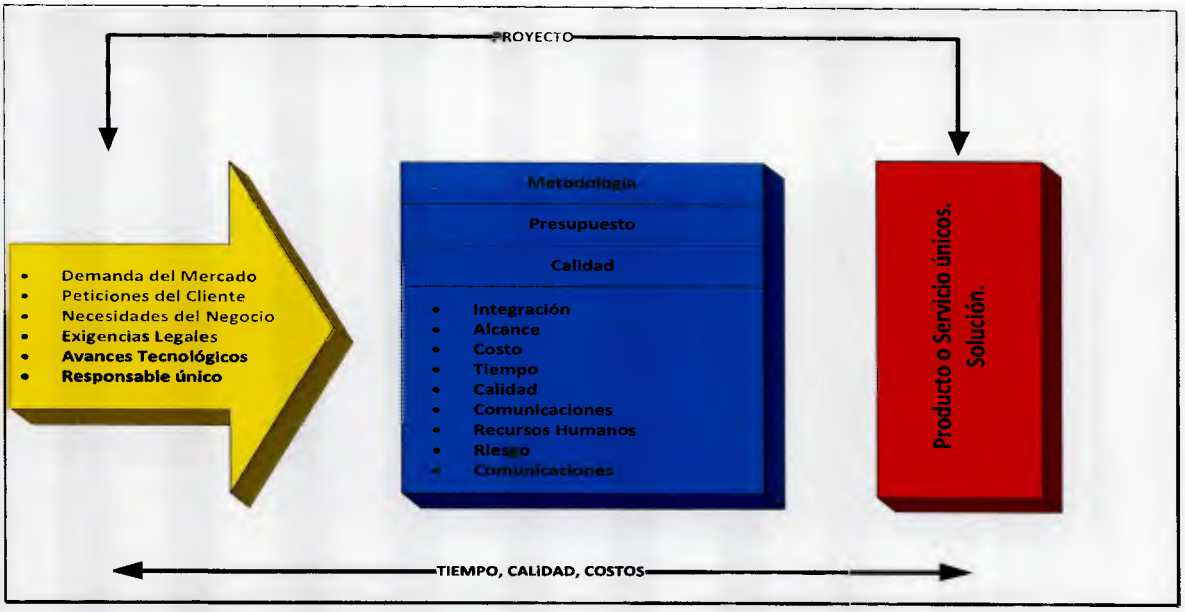


Figura 1 Esquema explicativo de un proyecto.

Gerencia de proyectos y planificación estratégica

Ahora bien, para entender el origen de los proyectos en las organizaciones, es necesario abordar unos conceptos previos, tales como política, planificación estratégica, portafolios, programas, y actividades, lo cual nos permitirá fundamentar de manera sustantiva su origen dentro de las organizaciones, sean estas públicas o privadas.

Para David, (2008, p. 13), las políticas son "los medios que permiten alcanzar los objetivos... son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas y recurrentes", estas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para el logro de los objetivos enunciados. Afirma David (2008, p. 266) que:

> Las políticas facilitan la resolución de los problemas recurrentes y guían la implementación de la estrategia...; en términos generales, se refieren a guías, métodos, procedimientos, formas y prácticas administrativas específicas, que se establecen para apoyar e impulsar el trabajo hacia las metas señaladas...; son instrumentos para la implementación de la estrategia; establecen límites y restricciones a los tipos de acciones administrativas que pueden usarse para premiar y castigar una conducta; clarifican con lo que se puede y no se puede hacer en la búsqueda de los objetivos de la organización.

Para Francés (2006) son "reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir... definen las opciones posibles para el logro de los objetivos."

En este sentido González (2006, p. 19) concuerda con David, al sostener que la política "... es el espacio de los Lineamientos Estratégicos, de las grandes orientaciones, de las intenciones a largo plazo".

Ahora bien, ¿Qué se entiende por planificación? El Diccionario de la Real Academia Española la define como un "plan general, científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado", y se entiende como plan al "instrumento que le da viabilidad técnica a la política y se manifiesta a través de un documento sistemático y analítico, que vincula operaciones con objetivos y éstos, con la asignación de los recursos necesarios para su consecución" (González, 2006, p. 19).

En este sentido Corredor (2004, p. 1) indica que planificar "es aproximarse al futuro, estando en el presente, para configurar modelos o escenarios a la medida de nuestras ideas" y "...tiene como propósito fundamental prever un acontecimiento futuro, diseñándolo, construyéndolo o ambas cosas a la vez" (Corredor, 2001, p. 43). .

Por su parte Francés (2006) define a la planificación como el "proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan los recursos y se plasman en documentos llamados planes".

Como se puede observar, la planificación está ligada a dos factores constructores del futuro, como lo son la dirección y el control; al agregársele lo estratégico, el concepto de planificación amplía su significado, al circunscribir en su contexto "... la dirección y el control del conflicto y de las fuerzas que lo utilizan para lograr su objetivo ..." (Corredor, 2001, p. 43).

En este sentido David (2008, p. 5) sostiene que el proceso de la planificación estratégica se presenta en tres etapas: la formulación, la implantación y la evaluación.

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y una misión, la identificación de los factores externos que afectan el problema a ser atacado, para así poder identificar las oportunidades y amenazas externas de la empresa, determinar las fortalezas y debilidades

internas, establecer los objetivos a largo plazo, crear estrategias alternativas o planes alternos, y la elección de la estrategia a seguir.

Formulación de la estrategia

La fase de la formulación de la estrategia se inicia con es establecimiento de la misión de la organización, tal y como lo afirmó Peter Druker a lo largo de su obra, al plantear que la respuesta a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? es sinónimo de ¿Cuál es nuestra misión? En este sentido David (2008, p. 56) establece que la declaración de la misión es la verdadera declaración de la razón de ser de las organizaciones, es decir una declaración del propósito, de la filosofía, de las creencias y de los principios que definen el negocio, lo cual conlleva a revelar lo que una organización desea ser y a quien quiere servir.

Por otro lado, mientras que la declaración de la misión responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, la declaración de la visión debe responder al cuestionamiento de ¿Qué queremos llegar a ser?, y esto debe ser uno de los principales motivadores de todos los integrantes de la organización para que lleven a la empresa al logro de los objetivos.

Asimismo, la determinación de las fuerzas o acontecimientos que se encuentran mas allá del control de la empresa, son de gran utilidad para la determinación de las oportunidades y amenazas que se confrontan a la organización, de manera que se puedan establecer estrategias que estén dirigidas al aprovechamiento de las oportunidades y la disminución del impacto de las potenciales amenazas.

De acuerdo a David (2008, p. 83), estas fuerzas externas se agrupan en cinco categorías principales: fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas; y fuerzas competitivas (Figura 2).

Figura 2 Fuerzas Externas que influyen en el ambiente estratégico. Fuente: Elaborado por el autor inspirado en David (2006).

Implementación de la estrategia

Una vez seleccionada la(s) estrategia(s) a seguir, debe haber una traducción del pensamiento estratégico a la acción estratégica, lo que es mucho más fácil si tanto los gerentes como los empleados de la organización entienden el negocio, se sienten parte de la empresa y se comprometen a lograr el éxito de la compañía.

En este sentido David (2008) afirma que:

> Incluso el plan estratégico más perfecto técnicamente servirá de poco si no se pone en práctica. Muchas organizaciones tienden a gastar una cantidad incalculable de tiempo, dinero y esfuerzo en el desarrollo del plan estratégico, pero consideran los medios y las circunstancias en que se implementan como ¡ideas de último minuto! El cambio llega con la implementación y la evaluación, no con el plan en sí mismo. Un plan técnicamente imperfecto que se implementa bien, logrará más que un plan perfecto que nunca sale del papel en que se escribió.

Portafolios, programas y actividades

Una vez elaborado el plan estratégico, instrumento que le da vialidad técnica a la política que se presenta de forma sistemática y analítica, vincula a las operaciones con los objetivos, y estos a su

vez con los recursos necesarios para su consecución. Estos planes suelen estar compuestos por programas, que son un conjunto coordinado y ordenados de proyectos orientados a un mismo fin. Los proyectos son entonces, las unidades más operativas dentro del proceso de planificación y están orientados a la producción de bienes y/o servicios (González, 2006).

Formulación y evaluación de proyectos

Previo al desarrollo de todo proyecto hay que realizar el estudio de factibilidad, que según Blanco (2006, p. 188) tiene como objetivo primario:

> ... determinar la factibilidad social, económica y financiera del flujo de fondos de la empresa a través de herramientas contables y económicas pertinentes, tales como el Punto de Equilibrio y el Valor Agregado, y de las herramientas financieras como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN).

Afirma Blanco (2006) que todo estudio de factibilidad consta de cinco partes principales:

Marco institucional

Esta parte del estudio de factibilidad consiste en un recuento histórico de la organización, en las y los roles principales de los actores que participarán en el desarrollo del proyecto. Se sugiere generalmente la inclusión de los siguientes aspectos (UCAB, 2010):

- Recuento histórico de la organización.
- Misión.
- Visión.
- Notas generales de sus planes.
- Aspectos generales de la organización que sean pertinentes para el desarrollo del proyecto.

Estudio de mercado

Esta parte del estudio de factibilidad se debe ejecutar previo al estudio económico – financiero y cuando se trata de proyectos de cierta magnitud se recomienda la contratación de profesionales especializados en el área de mercadeo (Blanco, 2006, p. 190).

El estudio de mercado debe cubrir los siguientes aspectos:

- Descripción del producto.
- Demanda del producto.
- Oferta del producto.
- Mercado potencial.
- Formación del precio.
- Canales de comercialización.

Estudio técnico

Al igual que el estudio de mercado, el estudio técnico es parte del estudio de factibilidad y se debe ejecutar previo al estudio económico – financiero y cuando se trata de proyectos de cierta magnitud se recomienda la contratación de profesionales especializados en el área de ingeniería (Blanco, 2006, p. 190).

El estudio técnico debe cubrir el cronograma de la proyección, la localización del proyecto, la infraestructura de servicios, la tecnología a utilizarse, los procesos de producción, los desechos y pérdidas del proceso, el control de calidad, el volumen de ocupación y la capacidad instalada y ocupada.

Estudio económico – financiero

El estudio económico – financiero consta de dos partes, la evaluación económico – financiera la cual está integrada por los aspectos contables, económicos y financieros que llevan al estado de resultados y abarcan el cálculo de los componentes de la inversión, la inversión total, la depreciación y la amortización, el financiamiento de terceros, la nómina, las materias primas, los ingresos, los gastos de fabricación y el estado de resultados.

La evaluación de resultados, por su parte comprende la determinación del valor ganado, el punto de equilibrio, el cálculo del capital de trabajo, el flujo de fondos y la rentabilidad de la inversión.

Análisis de sensibilidad.

Una vez obtenida la información de los párrafos anteriores, se procede a evaluar la factibilidad del escenario trazado a través del análisis de sensibilidad sobre aquellos parámetros cuyo comportamiento escapa más fácilmente al control del empresario (Blanco, 2006, p. 198).

Este análisis se basa en la creación de escenarios diferentes al escenario original creado durante la evaluación del proyecto, el cual fue elaborado con los parámetros más veraces y válidos posibles. Para ello se varían el valor de algunos parámetros que nos permitan ver el riesgo por medio de la observación de la respuesta de algunas variables dependientes a dicho cambio (Blanco, 2006, p. 371).

Generalidades sobre el diseño curricular

El currículo

De acuerdo al Diccionario de la Lengua Española (2001), la palabra currículo proviene del latín *curricŭlum* y significa "**1.** m. Plan de estudios. **2.** m. Conjunto de estudios y prácticas destinadas a que el alumno desarrolle plenamente sus posibilidades".

En este sentido la Enciclopedia Hispánica (2003) define *curricŭlum* como la formulación de objetivos, contenidos y actividades que se desarrollan en la institución escolar para un nivel, curso o materia. También designa el programa detallado de una disciplina o relación de materias para un ciclo, seminario o curso. En ocasiones el término se castellaniza como currículo y se llama también plan de estudios.

Según Alicia de Alba en Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (2007, p. 10), se entiende por currículo a:

> la síntesis de elementos culturales (conocimientos, valores, costumbres, creencias, hábitos), que conforman una propuesta político-educativa, pensada e impulsada por diversos grupos y sectores sociales, cuyos intereses son diversos y contradictorios, aunque algunos tiendan a ser dominantes o hegemónicos y otros tiendan a oponerse y resistirse a tal hegemonía; síntesis a la cual se arriba a través de diversos mecanismos de negociación e imposición social; propuesta conformada por aspectos estructurales-formales y procesales-prácticos, así como por dimensiones generales y particulares que interactúan en el devenir del currículum en las instituciones sociales educativas. Devenir curricular cuyo carácter es profundamente histórico y no mecánico y lineal. Estructura y devenir que se conforman y expresan a través de distintos niveles de significación.

Por otro lado, Díaz-Barriga et al (1990, p. 19) sostiene que el currículo es:

> Una conclusión deducida de un proceso dinámico de adaptación al cambio social y al sistema educativo... es el resultado del análisis del contexto, del educando y de los recursos, que también implica la definición de fines, de objetivos, y especifica medios y procedimientos para asignar los recursos. Asimismo se considera que

aspectos tales como el diseño de programas específicos de estudio, la organización de experiencia de aprendizaje, y el diseño de contenido de enseñanza – aprendizaje, i bien son elementos constitutivos del currículo, de ninguna manera representan el único objeto o aspecto central de su estudio. Por otro lado el currículo no debe ser analizado sólo internamente, en sus aspectos educativos; tampoco únicamente a la luz de teorías psicológicas del aprendizaje; al contrario, el currículo debe ser estudiado en toda su complejidad y deben analizarse tanto sus facetas internas como su efecto social, político y económico en sus diferentes alcances.

El diseño curricular

De acuerdo a Díaz-Barriga et al (1990, p. 22), el diseño curricular, como parte de la planificación educativa, está conformado por las mismas etapas de cualquier proceso de planeación (diagnóstico, analisis de la naturaleza del problema, diseño y evaluación de las posibilidades de acción, e implantación y evaluación), los cuales pueden enfocarse desde las dimensiones políticas, social, técnica, cultural y prospectiva.

Las fases del diseño curricular se representan en el Figura 3.

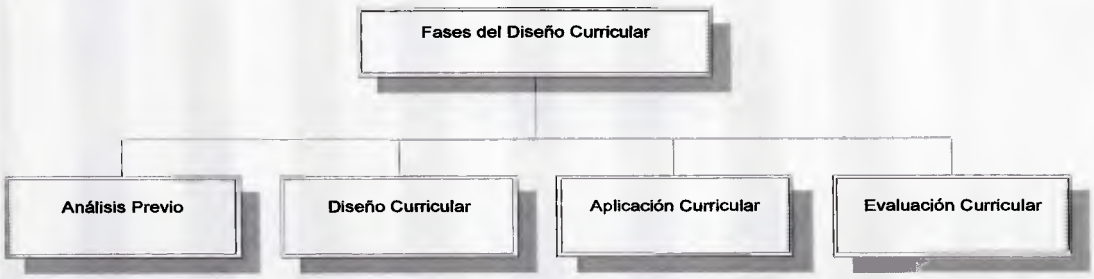


Figura 3 Fases del Diseño Curricular. Tomado de Díaz-Barriga et al (1990, p. 22).

Orígenes y fundamentos de la teoría curricular

Guzmán y Figueroa en Díaz-Barriga et al (1990), conciben los puntos teóricos que fundamentan el tema del currículo, en cinco categorías, ellas son:

Currículo e ideología: Los supuestos bajo los que se conforma y analiza el currículo son de carácter geopolítico. El currículo frente a la realidad social se puede interpretar como un sistema que dentro de la sociedad se adapta a las variables y como una situación de transformación histórica

Práctica profesional: Se entiende como la especificación de las actividades propias de cada

carrera, o la conjunción de las tareas de un solo campo de acción, considerando los requerimientos sociales. Esta categoría se puede encontrar en dos dimensiones fundamentales en la enseñanza a nivel superior; una se refiere al tipo de actividad propia de la profesión y se deriva de la disciplina, y la otra al nivel de comportamiento que alcanza el alumno universitario.

Interdisciplinariedad: En esta categoría hay dos posiciones divergentes: los que están a favor señalan que al eliminar el excesivo parcelamiento de la ciencia, sería posible una reconstrucción cognoscitiva que integre diversos campos disciplinarios; los otros manifiestan la dificultad de la implantación de dicho criterio, tanto para alumnos como para docentes e instituciones.

El docente: Tradicionalmente la forma como se ha integrado el docente en el desarrollo curricular ha sido como autoridad y único poseedor del conocimiento. Las nuevas propuestas para los cambios curriculares delimitan su función dentro del sistema socioeconómico y la educación escolar.

El estudiante: Se enfoca al estudiante dentro de dos enfoques principales: por un lado se analizan sus características con el fin de que reciba orientación vocacional o ubicación profesional y, por el otro, se le considera como un elemento activo y responsable de su proceso educativo.

Como se puede observar, los supuestos teóricos que respaldan el diseño curricular difieren entre ellas, pues cada una de ellas hace hincapié en aspectos que no son importantes. Es importante recalcar que son muy pocas las metodologías que se guían por una sola concepción teórica pues la mayoría integra aspectos psicológicos, sociales y educativo.

Diaz – Barriga (op. cit) sostiene que el proceso de diseño curricular descansa en la manera como se concibe el problema del conocimiento (nivel epistemológico); los lineamientos que se desprenden de las teorías del aprendizaje (nivel psicológico); y la forma como se concibe el vínculo sistema educativo – sociedad, y, para el caso de la educación superior, universidad – sociedad.

Continúa Díaz – Barriga afirmando que independientemenee la metodología utilizada , todo diseño curricular debe ser: 1) Verificable en función del contexto socio económico, el avance del conocimiento y el ejercicio de la profesión, la institución que propicia el currículo y la condición real del estudiante; 2) Sistemática y organizada, como una consecuencia del proceso de manera que cada decisión repercuta en el currículo en su totalidad, en los métodos, los medios, los

recursos y los demás ciclos del sistema escolar; 3) Continua, porque debe evaluarse el currículo permanentemente; y 4) Participativa, porque se debe involucrar a todos los sectores comprometidos, sobre todo a maestros y alumnos.

Metodología de diseño curricular

Diaz – Barriga et al (1990), presenta una metodología básica de diseño curricular para la educación superior, la cual consta en cuatro etapas generales, subetapas de cada etapa general, actividades especifica de cada sub etapa (vease Figura 4).

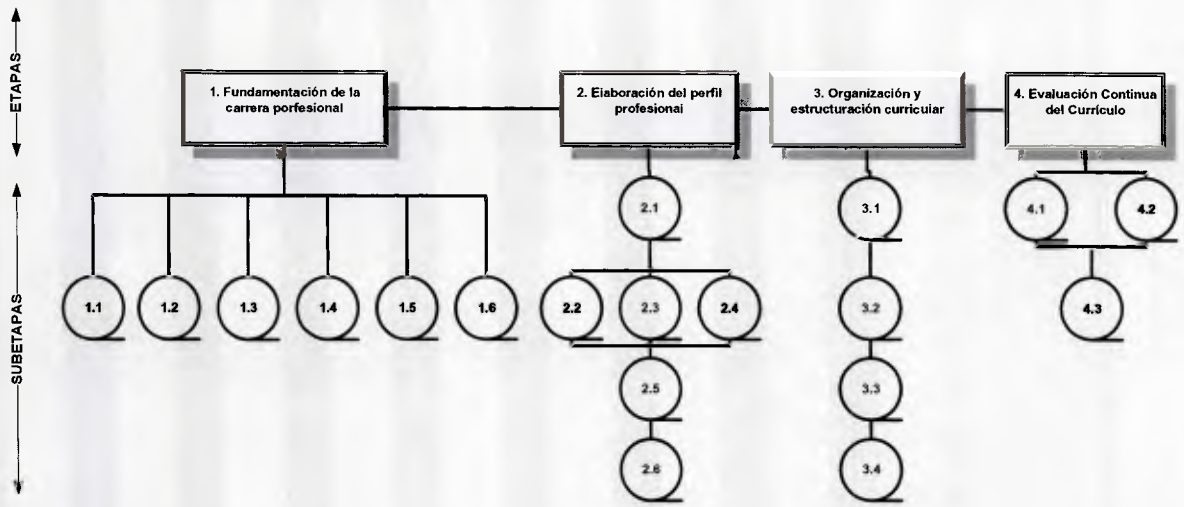


Figura 4 Etapas de la metodología del diseño curricular propuesta por Díaz-Barriga Arceo, Lule González, Pacheco Pinzón, Saad Dayán, y Rojas-Drummond, (1990).

Etapa 1: Fundamentación de la carrera profesional

En esta etapa es necesario establecer la fundamentación por medio de la investigación de las necesidades del ámbito donde laborará el profesional a corto, mediano y largo plazo, lo cual situará a la carrera en una realidad y en un contexto social.

Una vez detectada estas necesidades, se analiza si la disciplina es la adecuada para solucionar, y si existe un mercado mediato o inmediato para el profesional. Con el fin de no duplicar esfuerzos, se investigan otras instituciones que ofrecen preparación en dicha disciplina. Asimismo deben considerarse por medio de la investigación y análisis, las características de la población estudiantil que ingresará a la carrera.

Los elementos que se consideran en la fundamentación curricular son los siguientes:

Investigación de las necesidades que serán abordados por el profesional:

Para la consecución de esta sub etapa obtiene información objetiva de la situación real de la sociedad y se determina la situación ideal de la sociedad, la distribución de los beneficios de los servicios profesionales y de los problemas sociales.

Justificación de la perspectiva a seguir:

Viabilidad para abarcar las necesidades, haciéndose un análisis de viabilidad de la disciplina y su participación en el área problemática.

Investigación del mercado ocupacional para el profesional:

Se debe hacer un análisis de los siguientes aspectos:

- Información directa o indirecta sobre los posibles sectores o áreas de trabajo del profesional, en las cuales podría plantear soluciones con base a las necesidades detectadas.
- Oportunidades de empleo del profesional en los diferentes sectores e instituciones.
- Identificar la relación del trabajo del profesional con el de otros profesionales.

Investigación de las instituciones nacionales que ofrecen carreras afines a la carrera propuesta:

Se debe identificar y localizar las instituciones nacionales y/o internacionales que imparten la carrera de interés y las afines haciendo hincapié en el grado académico y el título otorgado, así como de los resultados alcanzados por estas instituciones.

Análisis de los principios y lineamientos universitarios pertinentes:

En esta sub etapa es necesario hacer una revisión de los documentos que establecen los principios universitarios que regirán la creación de una carrera, además de identificar las leyes y reglamentos, identificar y analizar los requisitos que exige la institución para la elaboración de planes y programas, para el ingreso de la carrera y los límites de tiempo y cupos para la misma.

Análisis de la población estudiantil:

Para esta sub etapa es necesario hacer un estudio de las características relevantes de la población estudiantil en instituciones afines, definir cuál será la participación del estudiante, hacer un análisis de la preparación académica, del nivel escolar anterior y de las estrategias y técnicas de aprendizaje empleada por los estudiantes, así como identificar el nivel socioeconómico de ellos.

Medios

Los medios para lograr esta etapa son consultas a documentos y bibliografías, entrevistas y encuestas a funcionarios y expertos en diferentes áreas.

Producto

El producto obtenido en la presente etapa es un documento informativo con la fundamentación de la carrera profesional en cuestión que incluye los productos de cada una de las sub etapas:

- Las necesidades que serán abordadas por el futuro profesional.
- La justificación de la perspectiva como la más adecuada para abarcar las necesidades que se hayan detectado.
- El mercado ocupacional potencial para el profesional.
- El listado de las instituciones nacionales y extranjeras que ofrecen carreras afines a la propuesta.
- El listado y análisis de los principios y lineamientos universitarios pertinentes que sustentan a la carrera profesional.
- Las características de la población estudiantil a la cual está dirigida la carrera propuesta.

Etapa 2: Elaboración del perfil profesional

En base a los resultados de la fundamentación de la carrera, se estructuran las metas que se quieren alcanzar. Esto se logra con el desarrollo de un documento en el cual se contemple las habilidades y conocimientos que debe poseer el profesional, una vez éste egrese de la carrera. A este documento lo llamamos perfil profesional.

Para ello se debe elaborar una investigación de los conocimientos, técnicas y procedimientos disponibles en la disciplina, los cuales serán la línea base de la carrera.

A continuación, se determinan las áreas de trabajo en las que laborará el profesional, con base en las necesidades de la sociedad, el mercado ocupacional potencial y los conocimientos, técnicas y procedimientos con que cuenta la disciplina.

La conjunción de áreas, tareas y poblaciones, implica la delimitación del perfil profesional, el

cual debe contener enunciados en rubros las competencias terminales u objetivos que debe alcanzar el profesional.

Los elementos que se consideran en la elaboración del perfil profesional son los siguientes:

Investigación de los conocimientos, técnicas y procedimientos de la disciplina aplicables a la solución de problemas:

Se analizan las áreas de los conocimientos de la disciplina, además se identifican las técnicas, métodos y procedimientos que pueden utilizarse en el campo de acción y su agrupación de acuerdo con su funcionalidad.

Investigación de las áreas en las que podría laborar el profesional:

Se determinan las áreas en las que elaborará el profesional en base en las investigaciones sobre las necesidades que serán abordadas, el mercado de trabajo y los procedimientos de las disciplinas seleccionadas. Cada una de estas áreas debe ser conceptualizadas y delimitadas.

Análisis de las tareas potenciales del profesional:

Se seleccionas las tareas que efectuará el futuro profesional con base en las investigaciones sobre las necesidades detectadas, el mercado de trabajo y los conocimientos, técnicas y procedimientos de la disciplina. Para ello se definen cada una de las áreas y se jerarquizan las tareas por medio del establecimiento de niveles de generalidad e inclusividad entre las mismas.

Determinación de poblaciones donde podría trabajar el profesional:

Se identifican los niveles de acción y las poblaciones en que se puede desarrollar su trabajo el profesional en base a las investigaciones sobre las necesidades detectadas y el mercado ocupacional.

Desarrollo de un perfil profesional a partir de la integración de las áreas, tareas y poblaciones determinadas:

Se elaboran matrices tridimensionales formadas por celdas resultantes de la conjunción de áreas y tareas a cada nivel de acción. Luego se seleccionan las celdas pertinentes con base a la labor del profesional y el resultado de la investigación sobre conocimientos, técnicas y procedimientos de la disciplina seleccionada. Por último se especifican los enunciados generales los intermedios de las áreas para su intersección con las tareas y los niveles de acción.

Evaluación del perfil profesional:

Se evalúan la congruencia de los procesos internos que definen el perfil del profesional con base a la fundamentación de la carrera.

Medios

Los medios para lograr esta sub etapa son la consulta bibliográfica y documentos, entrevistas y encuestas a expertos en diferentes áreas, análisis de tareas, especificación de acervos conceptuales y elaboración de objetivos generales e intermedios.

Producto

El producto obtenido de la presente etapa es un documento que describe el perfil profesional con sus rubros y sub rubros que se derivan de la información obtenida en cada una de las sub etapas:

- Listado del grupo de áreas de conocimiento, método, técnicas y procedimientos de la disciplina seleccionada.
- Definición y listado de áreas, tareas, niveles o campos de acción y poblaciones.
- Matrices tridimensionales.
- Documento que describe la congruencia y vigencia del perfil profesional.

Etapa 3: Organización y estructuración curricular

Con base a los rubros (conocimientos y habilidades terminales) que contiene el perfil profesional, se enumeran los conocimientos específicos que debe adquirir el profesional para que se logren los objetivos derivados de los rubros, los cuales deben agruparse en áreas del conocimiento, temas y contenidos de las disciplina, con base a los criterios derivados de ella.

Posteriormente se pasa a estructurar y organizar estas áreas, temas y contenidos en diferentes alternativas curriculares, entre los que se encuentra el plan lineal o por asignaturas, el plan modular y el plan mixto. Por último se selecciona la organización curricular más adecuada para los elementos contemplados.

Los elementos que se consideran en la organización y estructuración curricular son los siguientes:

Determinación de los conocimientos y habilidades requeridos para alcanzar los objetivos

especificados en el perfil:

Se delimitan tanto los conocimientos teóricos como las habilidades básicas y de apoyo que se brindarán al profesional, en base al análisis del perfil profesional determinado en la fase anterior.

Determinación y organización de áreas, tópicos y contenidos que contemplen los conocimientos y habilidades especificados anteriormente:

Se organizan los conocimientos y habilidades descritas en el párrafo anterior, en áreas de acuerdo con su afinidad; luego se derivan a través de las áreas, en tópicos que las componen o forman. Se delimitan los aspectos teóricos y prácticos específicos que se le proporcionarán al estudiante en cada tópico, y finalmente se elabora la justificación, los objetivos generales y específicos y la bibliografía en cada tópico.

Elección y elaboración de un plan curricular determinado:

Se debe definir cuál tipo de plan curricular se va a adoptar, considerando las características y necesidades de los estudiantes. Desde el punto de vista del plan curricular en sí, hay que tomar en consideración aspectos como el tipo de profesional que se desea formar, el nivel de complejidad más alto en la conducta del estudiante que deberá alcanzar éste al cursar el plan; el grado en que se puedan lograr los objetivos especificados en el perfil profesional. Se recomienda que la aplicación del plan se base en experiencias similares de otras instituciones, los principios psicológicos y pedagógicos que lo apoyan, y el grado de transferencia de conocimientos y habilidades que se le permitirá alcanzar al estudiante.

Se debe escoger y justificar la elección de alguno de los tipos de planes curriculares, entre los cuales se tienen:

- Plan lineal.
- Plan modular.
- Plan mixto.

Elaboración de los programas de estudio de cada curso del plan curricular:

Se elabora el programa para cada curso (asignatura o módulo) del plan curricular, el cual debe contener los siguientes aspectos:

- Datos generales.
- Introducción.
- Objetivos terminales.
- Contenido temático.
- Actividades de instrucción.
- Recursos necesarios.
- Tiempos estimados.

Medios

Consulta bibliográfica y documentos institucionales, así como entrevistas con expertos en diversas disciplinas pertinentes, aplicación de análisis de tareas, análisis y secuencia de contenidos, especificación de objetivos, entre otros.

Productos

El producto obtenido de la presente etapa es un plan curricular lineal, modular o mixto, que incluya los programas de estudio de cada una de las asignaturas o módulos que lo conforman, el cual se deriva de las sub etapas anteriormente explicadas:

- Listado de los conocimientos y habilidades requeridos para lograr los objetivos especificados en el perfil profesional.
- Listado de las áreas, tópicos y contenidos que contemplen los conocimientos y habilidades detectados.
- Especificación del tipo de plan que será adoptado.
- Plan curricular que especifique el tipo de organización de sus contenidos (materias o módulos), la secuencia vertical y horizontal de éstos (su estructuración), y el mapa curricular correspondiente al plan en su totalidad.
- Programas de estudio de cada una de las asignaturas o módulos que conforman al plan.

Etapa 4: Evaluación continua del currículo

El plan curricular no se considera estático, pues está basado en necesidades que pueden cambiar

y en avances disciplinarios, lo cual hace necesario su permanente actualización. Para ello debe hacerse una evaluación externa que se refiere a las repercusiones sociales que puede tener la labor del egresado, es decir, su capacidad de solucionar problemas y satisfacer las necesidades.

A su vez, la evaluación interna se refiere al logro académico de los objetivos anunciados en el perfil de egreso. Ambos tipos de evaluación están en constante relación de interdependencia. El resultado de ambas, lleva a la elaboración de un programa de reestructuración curricular.

Los elementos que se consideran en la evaluación continua del currículo son los siguientes:

Diseño de un programa de evaluación interna:

Se debe hacer un análisis de los siguientes aspectos:

- Congruencia o coherencia entre los objetivos curriculares en cuanto a la relación de correspondencia y proporción entre ellos, así como entre las áreas, tópicos y contenidos especificados.
- Vigencia de los objetivos con base en la información obtenida en el análisis de la población estudiantil, de los avances disciplinarios y de los cambios sociales, y la ratificación o rectificación de éstos.
- Viabilidad del currículo a partir de los recursos humanos y materiales existentes.
- Secuencia y dependencia entre los cursos asó como de su adecuación.
- Adecuación de contenidos y actividades curriculares con los principios epistemológicos y psicológicos relativos a la población estudiantil y las disciplinas que sustentan el currículo.
- Operatividad del funcionamiento de los aspectos académicos – administrativos institucionales e interinstitucionales.
- Actualización de los tópicos, contenidos y bibliografía con base a los puntos anteriores.
- Investigación de la actividad docente de los profesores y su relación con el rendimiento de los alumnos.
- Investigación de los factores relacionados con el rendimiento académico de los alumnos, principalmente de las acusas e índices de reprobación, deserción, nivel del logro académico, etc., así como de estrategias de aprendizaje, factores de motivación y rasgos personales asociados al

rendimiento académico.

Diseño de un programa de evaluación externa:

Se debe hacer seguimiento de los siguientes aspectos:

- Investigación continua de las necesidades sociales a ser abordadas por el profesional.
- Investigación continua del mercado ocupacional y de las habilidades requeridas del egresado, para modificar o ampliar los aspectos desarrollados en la etapa de la organización y estructuración curricular.
- Investigación continua de los alcances de la incidencia de la labor profesional del egresado en las diferentes áreas especificadas en el perfil profesional, tanto a corto como a largo plazo, en la solución de los problemas planteados.
- Investigación de las funciones profesionales desarrolladas en el desempeño laboral, con respecto a la capacitación ofrecida en la carrera y a la ofrecida a los egresados de otras instituciones.

Diseño de un programa de reestructuración curricular basado en los resultados de las evaluaciones anteriores:

Se debe cumplir con los siguientes aspectos:

- Delimitación de los elementos curriculares que se modificarán o sustituirán con base en las evaluaciones internas y externas.
- Elaboración de un programa de reestructuración curricular.
- Determinación de prioridades para la operacionalización de dicho programa de reestructuración.

Medios

Empleo de cuestionarios, entrevistas, análisis documental, aplicación de tecnología, investigación bibliográfica, análisis demográficos de alumnos y docentes, y técnicas de análisis a partir de juicios de expertos, el sistema de seguimiento de egresados, y los instrumentos de observación y valoración del desempeño profesional.

Productos

El producto obtenido de la presente etapa es un documento que consiste en in proyecto de evaluación continua que contemple tanto la evaluación interna como la externa del currículo, en el que debe especificarse lo siguiente:

- Tipo de evaluación (interna, externa, de la eficiencia, de la eficacia).
- Propósito de cada tipo de evaluación.
- Variables que deben considerarse.
- Actividades específicas por realizar.
- Instrumentos y procedimientos.
- Tipos de datos e información por obtener.
- Personal y tiempo requerido.

Orientaciones curriculares

De acuerdo a la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (2007, p. 10), existen diferentes orientaciones curriculares cuya evolución ha estado influenciada por el desarrollo social, científico y tecnológico, y a lo largo de su desarrollo lo que buscan es impulsar un modelo educativo acorde con las necesidades existentes.

A través de la historia se observa que el proceso enseñanza-aprendizaje ha pasado por distintos estadios que han estado de la mano con el desarrollo de concepciones teóricas y la evolución de la sociedad. Es por ello que nos encontramos con diferentes tipos de orientación, tales como la tradicionalista, la conductista, la constructivista, la progresista y la social – participativa.

El caso que nos compete en la investigación, es el tipo de orientación es la de tipo conductista, la cual toma en consideración especialmente a la ingeniería social y técnico – productiva, a partir de la acumulación y asociación de aprendizajes, destrezas de competencias observables y una fijación a través del refuerzo.

Bases legales

Partiendo del principio de que toda persona de derecho público, a diferencia de las personas de derecho privado que pueden hacer todo aquello que no esté prohibido, deben cumplir con todo aquello que el marco jurídico le permite o le ordena.

Es por ello que se procederá a hacer un análisis del basamento legal que justifica la ejecución de proyectos por parte de los entes del Estado, lo cual contribuye con el argumento desde el punto de vista legal, la creación de la especialización en esta área específica del saber. Aunque el objeto de la presente investigación no es hacer un análisis jurídico, se hará una reseña que tiene por objeto dar una justificación legal para que la UNEFA pueda fundamentar la creación del diseño curricular de la Especialización en Gerencia de Proyectos.

El análisis del basamento legal se dividirá en dos partes, la primera que tratará todo lo concerniente a la norma relacionada a la planificación estratégica como alta política de Estado, por ende, la formulación, gestión y evaluación de proyectos son descendientes naturales de ello, y la segunda parte, tratará lo concerniente al Sistema de Educación Superior y la normativa que rige la acreditación y/o autorización de los estudios de post grado y el reglamento de postgrado de la UNEFA.

Marco jurídico de la gerencia de proyectos en Venezuela

Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela

Dentro de las facultades de la Asamblea Nacional, está la aprobación de las Líneas Generales de Desarrollo Económico y Social, las cuales deben ser presentadas por el Ejecutivo Nacional en el transcurso del tercer trimestre del primer año de cada período constitucional (Artículo 187, numeral 8).

Por otro lado, el Artículo 299, Del Régimen Socio Económico y de la Función del Estado en la Economía, establece que:

> ... El Estado conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una *planificación estratégica* democrática participativa y de consulta abierta. (Asamblea Nacional, 2009)

Se destaca que la Carta Magna, establece que el desarrollo armónico de la economía nacional debe guiarse por la planificación estratégica, la cual es una herramienta útil para definir a dónde se quiere llegar y cómo lo logrará, es decir, definiendo unas estrategias basadas en proyectos para su ejecución, es decir que aunque la Constitución Nacional no establece de forma explícita

que se deben ejecutar proyectos para el logro de la justa distribución de la riqueza, ello se infiere al ordenar que debe hacerse a través de la planificación estratégica.

Ley Orgánica de Planificación

La exposición de motivos de la Ley Orgánica de Planificación (LOP), se dictamina que, "se asume la planificación como alta política de Estado lo que se plasma en la creación del Ministerio de Planificación y Desarrollo".

Ahora bien, el objeto y finalidad de la LOP es "establecer las bases y lineamientos para la construcción, la viabilidad, el perfeccionamiento y la organización de la planificación en los diferentes niveles territoriales de gobierno" (Artículo 1) y su ámbito de aplicación abarca "a los órganos y entes de la Administración Pública, así como a las empresas, fundaciones, asociaciones y sociedades civiles del Estado" (Artículo 3).

El Artículo 29 define los planes nacionales, los cuales son: "el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Operativo Anual Nacional, el Plan Nacional de Desarrollo Regional, los Planes Nacionales de Desarrollo Sectorial, el Plan Nacional de Desarrollo Institucional, los Planes Operativos y los demás planes que establezca la ley".

Asimismo, el Artículo 31 establece que "el Plan Nacional de Desarrollo define los objetivos, estrategias, políticas, medidas, metas y proyectos que orientan la acción de gobierno en el período constitucional", teniéndose que ajustar a las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación (Artículo 32).

Este Plan Nacional de Desarrollo debe ser elaborado por el Ejecutivo Nacional una vez que la Asamblea Nacional haya aprobado las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación, presentadas en el transcurso del tercer trimestre del primer año de cada período constitucional (Artículo 33 en concordancia con el Artículo 187, numeral 8 de la CNRBV).

Asimismo, la LOP establece los términos y condiciones en los que deben elaborarse el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Operativo Anual Nacional, los Planes de Desarrollo Regional, los Planes Nacionales de Desarrollo Sectorial, los Planes de Desarrollo Institucionales, los Planes Estadales de Desarrollo y los Planes Municipales de Desarrollo.

Evidentemente, todos esos Planes Nacionales, Regionales, Sectoriales, Estadales y Municipales de Desarrollo, son el génesis de una cantidad ingente de proyectos.

Ley Orgánica de la Administración Pública

Esta Ley Orgánica, en su Artículo 1° se especifica su objeto, el cual es:

> Establecer los principios, bases y lineamientos que rigen la organización y el funcionamiento de la Administración Pública; así como regular los compromisos de gestión; crear mecanismos para promover la participación popular y el control, seguimiento y evaluación de las políticas, planes y proyectos públicos; y establecer las normas básicas sobre los archivos y registros de la Administración Pública.

Lo especificado anteriormente, también aplica a tanto a la Administración Pública Nacional en todos sus niveles, como a los entes descentralizados, es decir que es aplicable a todo el Poder Público Nacional.

Asimismo, el Artículo 4° establece que:

> La Administración Pública se organiza y actúa de conformidad con el principio de legalidad, por el cual la asignación, distribución y ejercicio de sus competencias se sujeta a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, a las leyes y a los actos administrativos de carácter normativo, dictados formal y previamente conforme a la ley.

Es decir, todos los organismos pertenecientes a la Administración Pública Nacional en cualquiera de sus niveles, está en la obligación de cumplir estrictamente establecido en el basamento legal vigente.

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional del Control Fiscal

La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional del Control Fiscal (LOCGRSNCF), tiene por objeto "regular las funciones de la Contraloría General de la República, el Sistema Nacional de Control Fiscal y la participación de los ciudadanos en el ejercicio de la función contralora" (Artículo 1); teniendo como funciones "... el control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como de las operaciones relativas a los mismos..." (Artículo 2).

Asimismo, establece que los órganos de la Administración Pública Nacional pueden ser sometidos al escrutinio de la Contraloría General de la República cuando se incurra en "... la falta de planificación, así como el incumplimiento injustificado de las metas señaladas en los correspondientes programas o proyectos..." (Artículo 91, numeral 10).

Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de Control Fiscal

El Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de Control Fiscal (REGLOCGRSNCF) tiene por objeto:

> ... desarrollar los principios y disposiciones de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, destinados a regular el ejercicio de las competencias en materia de control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, el Sistema Nacional de Control Fiscal y la participación de los ciudadanos en el ejercicio de la función contralora (Artículo 1).

Asimismo define que el Sistema de Control Interno de cada organismo o entidad perteneciente a la Administración Pública Nacional, comprende:

> ... el plan de organización, las políticas y normas, así como los métodos y procedimientos adoptados para la autorización, procesamiento, clasificación, registro, verificación, evaluación y seguridad de las operaciones y actividades atribuidas a los órganos y entidades señalados en los numerales 1 al 11 del artículo 9 de la Ley, y la protección de los recursos y bienes que integran el patrimonio público, incorporados en los procesos administrativos y operativos para alcanzar sus objetivos generales. El sistema de control interno abarcará los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión, así como la evaluación de programas y proyectos; estará fundado en criterios de eficacia, eficiencia, economía y calidad de sus operaciones, y sometido a pruebas selectivas de cumplimiento y exactitud (Artículo 11).

Asimismo establece que dentro de deberes de los gerentes, jefes o autoridades administrativas de cada departamento, sección o cuadro organizativo específico se encuentra el de "vigilar permanentemente la actividad administrativa de las unidades, programas, proyectos u operaciones que tienen a su cargo" (Artículo 18).

Ley Orgánica de la Administración Pública del Sector Financiero

Esta Ley tiene como objeto "regular la administración financiera, el sistema de control interno del sector público y los aspectos referidos a la coordinación macroeconómica, al Fondo de Estabilización Macroeconómica y al Fondo de Ahorro Intergeneracional" (Artículo 1).

Y de acuerdo al Artículo 6, están sujetos a las regulaciones de esta Ley, los entes u organismos que conforman el sector público que se especifican a continuación:

1. La República.
2. Los estados.

3. El Distrito Metropolitano de Caracas y el Distrito Alto Apure.

4. Los distritos.

5. Los municipios.

6. Los institutos autónomos.

7. Las personas jurídicas estatales de derecho público.

8. Las sociedades mercantiles en las cuales la República o las demás personas a que se refiere el presente artículo tengan participación igual o mayor al cincuenta por ciento del capital social. Quedarán comprendidas además, las sociedades de propiedad totalmente estatal, cuya función, a través de la posesión de acciones de otras sociedades, sea coordinar la gestión empresarial pública de un sector de la economía nacional.

9. Las sociedades mercantiles en las cuales las personas a que se refiere el numeral anterior tengan participación igual o mayor al cincuenta por ciento del capital social.

10. Las fundaciones, asociaciones civiles y demás instituciones constituidas con fondos públicos o dirigidas por algunas de las personas referidas en este artículo, cuando la totalidad de los aportes presupuestarios o contribuciones en un ejercicio, efectuados por una o varias de las personas referidas en el presente artículo, represente el cincuenta por ciento o más de su presupuesto.

Por otro lado, este instrumento legal permite la ejecución plurianual del presupuesto, siendo responsable de su elaboración el Ministerio de Finanzas, en coordinación con el Ministerio de Planificación y el Banco Central de Venezuela, debiendo establecer los límites máximos de gasto y de endeudamiento que se contemplen en los presupuestos nacionales para un período de tres años, los indicadores y demás reglas de disciplina fiscal que permitan asegurar la solvencia y sostenibilidad fiscal y equilibrar la gestión financiera nacional en dicho período, de manera que los ingresos ordinarios sean suficientes para cubrir los gastos ordinarios (Artículo 25)

Así mismo, el Artículo 59, dictamina que la Oficina Nacional de Presupuesto "evaluará la ejecución de los presupuestos de la República y sus entes descentralizados funcionalmente sin fines empresariales, tanto durante el ejercicio, como al cierre de los mismos".

En este sentido, es necesario que los entes de la Administración Pública y sus órganos adscritos estén obligados a lo siguiente:

1. Llevar registros de información de la ejecución física de su presupuesto, sobre la base de los indicadores de gestión previstos y de acuerdo con las normas técnicas correspondientes.

2. Participar los resultados de la ejecución física de sus presupuestos a la Oficina

Nacional de Presupuesto, dentro de los plazos que determine el Reglamento de esta Ley.

Por otro lado, el Artículo 61 establece que si los resultados de la evaluación física y financiera se evidencian incumplimientos injustificados de las metas y objetivos programados, se procederá de acuerdo al Título IX de la Ley, el cual trata de la responsabilidad civil, administrativa y penal de los funcionarios públicos responsables.

Ley Orgánica de Seguridad de la Nación

El objeto de la Ley Orgánica de Seguridad de la Nación es "regular la actividad del Estado y la sociedad, en materia de seguridad y defensa integral, en concordancia a los lineamientos, principios y fines constitucionales" (Artículo 1).

Asimismo define el Desarrollo Integral de la Nación como "...la ejecución de planes, programas, proyectos y procesos continuos de actividades y labores que acordes con la política general del Estado y en concordancia con el ordenamiento jurídico vigente..." (Artículo 4).

Por otro lado establece que su ámbito de aplicación es "... de obligatorio cumplimiento para las personas naturales o jurídicas venezolanas, bien sean de derecho público o privado... y para las personas naturales o jurídicas extranjeras, residentes o transeúntes en el espacio geográfico nacional..." (Artículo 7).

Ley de Contrataciones Públicas

El Artículo 1 de la Ley, establece que su objeto es:

> ... regular la actividad del Estado para *la adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras*, con la finalidad de preservar el patrimonio público, fortalecer la soberanía, desarrollar la capacidad productiva y asegurar la transparencia de las actuaciones de los órganos y entes sujetos a la Presente Ley, de manera de coadyuvar al crecimiento sostenido y diversificado de la economía.

Como se puede observar, el objeto de la Ley está enmarcado dentro de la concepción de formulación y ejecución de proyectos, la cual tiene su ámbito de aplicación (Artículo 3), abarca a las personas jurídicas siguientes:

1. Los órganos y entes del Poder Público Nacional, Estadal, Municipal, Central y Descentralizado.

2. Las Universidades Públicas.

3. El Banco Central de Venezuela.

4. Las asociaciones civiles y sociedades mercantiles en las cuales la República y las personas jurídicas a que se contraen los numerales anteriores tengan participación, igual o mayor al cincuenta por ciento (50%) del patrimonio o capital social respectivo.

5. Las asociaciones civiles y sociedades mercantiles en cuyo patrimonio o capital social, tengan

participación igual o mayor al cincuenta por ciento (50%), las asociaciones civiles y sociedades a que se refiere el numeral anterior.

6. Las fundaciones constituidas por cualquiera de las personas a que se refieren los numerales anteriores o aquellas en cuya administración éstas tengan participación mayoritaria.

7. Los Consejos Comunales o cualquier otra organización comunitaria de base que maneje fondos públicos.

Por otro lado, en su Artículo 51, taxativamente se establece que en ningún momento se podrá iniciar la "selección de contratistas para ejecución de obras, si no existiere el respectivo proyecto".

Marco Jurídico de los Estudios de Postgrado

Ley Orgánica de Educación

Tiene por objeto "desarrollar los principios y valores rectores, derechos, garantías y deberes en educación, que asume el Estado... así como las bases organizativas y de funcionamiento del Sistema Educativo de la República Bolivariana de Venezuela" (Artículo 1).

Organiza al Sistema Educativo en dos sub sistemas, a saber el subsistema de educación básica integrado por los niveles de educación inicial, educación primaria y educación media, y el subsistema de educación universitaria el cual comprende los niveles de pregrado y postgrado universitarios (Artículo 25); así mismo establece que la duración, requisitos, certificados y títulos de los niveles del subsistema de educación universitaria estarán definidos en la ley especial.

Estipula que la educación universitaria estará regida por leyes especiales y otros instrumentos normativos en los cuales se determinará la forma en la cual este subsistema se integra y articula, así como todo lo relativo a, entre otras funciones, la creación intelectual y los programas de postgrado de la educación universitaria (Artículo 35).

Ley de Universidades

Este instrumento legal, faculta al Ejecutivo Nacional, conforme a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación, para crear, oída la opinión del Consejo Nacional de Universidades, podrá crear Universidades Nacionales Experimentales con el fin de ensayar nuevas orientaciones y estructurasen Educación Superior (Artículo 10).

Así mismo, se dictamina que el Estado reconocerá para todos los efectos legales los grados, títulos y certificados de competencia que otorguen y expidan las Universidades Nacionales (Artículo 17).

Normativa General de los Estudios de Postgrado para las Universidades e Instituciones Debidamente Autorizadas por el CNU

De acuerdo a la Normativa General de Estudios de Postgrado, se entiende como estudios de Postgrado aquellos que son "dirigidos a elevar el nivel académico, desempeño profesional y calidad humana de los egresados del Sub-sistema de Educación Superior..." (Artículo 1).

En este sentido, el Artículo 13 especifica que para la creación y funcionamiento de programas de Postgrado conducentes a grados, se requiere que la institución responsable satisfaga los requisitos siguientes requisitos:

a. Presentar el diseño curricular correspondiente (perfil, objetivos, estructura curricular y régimen de estudios) así como las evidencias que demuestren su justificación y su pertinencia externa (respuesta a necesidades contextuales) e interna (correspondencia con las características del programa que se desea desarrollar).

b. Contar con el personal docente necesario para atender los requerimientos de naturaleza docente y de investigación para la formación de los aspirantes que tendrá el programa que se quiere crear.

c. Disponer de una infraestructura académica investigativa, técnica o artística y de servicio que sustente el desarrollo del programa.

d. Contar con una infraestructura administrativa y técnica, cónsonas con la naturaleza del programa a crear

e. Contar con una infraestructura física (sede para la cual rige la autorización de funcionamiento) acorde con las necesidades del programa.

PARÁGRAFO ÚNICO: La autorización de funcionamiento será válida únicamente para la sede indicada de acuerdo con la modalidad que se establezca.

Por otro lado, se especifica que los "estudios de Especialización Profesional comprenderán un conjunto de asignaturas y otras actividades organizadas en un área específica destinadas a proporcionar los conocimientos y el adiestramiento necesario para la formación de expertos de elevada competencia profesional" (Artículo 20).

Asimismo se indica que para obtener el grado de Especialista, se exige la "aprobación de un número no inferior a veinticuatro (24) Unidades-Crédito en asignaturas u otras actividades curriculares contenidas en el programa correspondiente además de la elaboración, y aprobación

de un Trabajo Especial de Grado, asistido por un Tutor" (artículo 21).

En este sentido, se especifica que el Trabajo Especial de Grado "será el resultado de una actividad de adiestramiento o de investigación que demuestre el manejo instrumental de los conocimientos obtenidos por el aspirante en la respectiva área" (Artículo 22).

Política Nacional de Estudios de Postgrado

Este instrumento legal, define las orientaciones básicas que deben cumplir los estudios de postgrado en Venezuela, ellas son:

a. Cumplir con la demanda social de personal profesional altamente calificado en variados campos.

b. Formar el personal para cubrir las necesidades nacionales de investigación científica, tecnológica, estética y humanística así como las exigencias de desarrollo académico de las instituciones de educación superior.

En este sentido, el Consejo Nacional de Universidades, exhorta a las instituciones venezolanas, a fin de dar cumplimiento a estas orientaciones, y hacer de manera individual o corporativa, estudios sobre necesidades y demandas de recursos humanos e investigación de su entorno y región (Artículo 4).

Por otro lado, el Artículo 5, fija los requisitos mínimos para que cualquier universidad o institución autorizada por el Consejo Nacional de Universidades pueda crear un programa de postgrado. Estos requisitos son:

a. Disponer de personal de planta suficiente y con la formación adecuada para asegurar el dictado de cursos y seminarios, la dirección de trabajos de grado o tesis doctorales y cualquier otra actividad que contemple el programa propuesto.

b. Tener líneas de investigación o de trabajo, con proyectos en marcha vinculados con el programa de postgrado a iniciar.

c. Contar con una biblioteca bien dotada, con facilidades de información e infraestructura material y administrativa que garantice el efectivo funcionamiento del programa.

d. Disponer de un prospecto de cada programa que contenga: la justificación del mismo, sustentada en las necesidades o demandas del entorno regional o nacional; los objetivos;

el perfil del egresado; los requisitos de ingreso, permanencia y egreso; los planes de estudios con las asignaturas y otras actividades teóricas y prácticas, indicando los créditos correspondientes; líneas y proyectos de trabajo para las Especialidades y líneas y proyectos de investigación para las Maestrías y Doctorados; régimen de estudios y de evaluación; número máximo de alumnos por cohorte; recursos materiales y humanos disponibles en la institución y en otras instituciones asociadas; curriculum vitae actualizado de los profesores; condiciones que deben satisfacer los tutores; presupuesto de ingresos y egresos y fuentes de financiamiento.

Reglamento de los Estudios de Postgrado de la UNEFA

El Reglamento de los Estudios de Postgrado de la UNEFA es bastante amplio, sin embargo, para la presente investigación se hará referencia sólo a dos aspectos, lo referente a los estudios de Especialización y a los proyectos de creación de programas de postgrado.

En este sentido, el Artículo 23, define que:

> ... los estudios de Especialización comprenden un conjunto de asignaturas y otras actividades organizadas en un área específica, destinadas a proporcionar los conocimientos y el adiestramiento necesario para la formación de expertos de elevada competencia profesional. Los estudios de Especialización conducen al grado de Especialista. Su objeto es el perfeccionamiento y actualización de los conocimientos en el área específica del saber que ha orientado su formación a la solución de problemas en su entorno.

Por otro lado, el Artículo 24 establece que para la obtención del título de Especialista se deben cursar un número no menor de veinticuatro (24) unidades – crédito, y que el Trabajo Especial de Grado

ARTÍCULO 24. Para obtener el grado de Especialista se exigirá la aprobación de un número no inferior a veinticuatro (24) unidades-créditos en asignaturas u otras actividades curriculares, en el programa correspondiente, además de la elaboración, presentación y aprobación de un Trabajo Especial de Grado deberá y su presentación y aprobación deberá cumplirse en un plazo máximo de cuatro (4) años a partir del inicio de los estudios.

En lo que se refiera a los proyectos de creación de programas de postgrado conducentes a la obtención de un grado académico (Artículo 25), debe tener la aprobación del Consejo de Decanato, del Consejo Académico y Universitario de la UNEFA y del Consejo Nacional de Universidades, y debe contener los siguientes aspectos:

1. Presentar el diseño curricular correspondiente contentivo de (perfil, objetivos,

estructura curricular, líneas de investigación y régimen de estudios y evaluación), así, como las evidencias que demuestren su justificación y su pertinencia externa (respuesta a necesidades contextuales) e interna (correspondencia con las características del programa que se desea desarrollar.

2. Contar con el personal docente necesario para poder atender los requerimientos de naturaleza docente y de investigación para la formación de los aspirantes que tendrá el programa que se quiere crear.

3. Disponer de una infraestructura académica investigativa, técnica o artística y de servicio que sustente el desarrollo del programa.

4. Contar con una infraestructura administrativa y técnica cónsona con el programa a crear.

5. Contar con una infraestructura física (sede para la cual rige la autorización de funcionamiento) acorde con las necesidades del programa.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Toda vez que se ha formulado el problema de investigación, establecidos sus objetivos y asumidas las bases teóricas que orientarán el sentido de la misma, se debe seleccionar los diferentes métodos para la recolección de la información que se desea obtener, el cual debe adecuarse a la investigación para la consecución efectiva de los objetivos propuestos.

De acuerdo a la delimitación de los objetivos generales y específicos del proyecto de investigación propuesto, se incorporará un esquema de investigación el cual llevará un orden lógico y de manera sistemática.

Consideraciones generales

El proyecto de investigación tiene como fin proponer un Diseño Curricular de la Especialización en Gerencia de Proyectos para la UNEFA, con dos objetivos finales primordiales: primero que el investigador demuestre sus destrezas en el uso de la metodología de gerencia de proyectos, y segundo, pero no menos importante, proponer el diseño curricular de la Especialización en Gerencia de Proyectos para la UNEFA.

En este sentido el investigador al culminar la investigación propuesta completará los requisitos exigidos en el Reglamento General de los Estudios de Postgrado de la UCAB, y podrá someter, una vez cumplidos los requisitos internos, la Propuesta del Diseño Curricular de la Especialización en Gerencia de Proyectos ante el Consejo Universitario de la UNEFA.

Tipo de investigación

Cerda en Hurtado (2000, p. 223), define la descripción como "… la representación de los hechos o eventos por medio del lenguaje, de modo tal que al leer o escuchar las expresiones verbales, se puede evocar el evento representado o figurado…", igualmente Hurtado (2000, p. 214), señala que:

> … la investigación descriptiva se realiza cuando la experiencia y la exploración previa indican que no existen descripciones precisas en el objeto de estudio, o que las descripciones existentes son insuficientes o han quedado obsoletas debido a un flujo distinto de información, a la aparición de un nuevo contexto, a la invención de nuevos aparatos o tecnología de investigación, etc.

Balestrini (2002, p. 125) establece que:

> ... considerado y delimitado el tipo de investigación asumido en el estudio, seguidamente se debe definir en el Marco Metodológico, ¿Cuál es el diseño de investigación que se adecúa al tipo de investigación que ha sido definido, en función de los objetivos generales y específicos de la misma? En la medida, que al delimitar los objetivos, de forma adecuada, es necesario elaborar una estrategia, un plan muy específico, que guíe en la investigación, el proceso de recolección, análisis e interpretación de los datos que se han de recolectar. En tal sentido, al depender el diseño de investigación de los objetivos y del tipo de investigación de que se trate, no es posible plantear el diseño en abstracto, por cuanto tiene una implicación práctica inmediata dentro del despliegue de la investigación...

El diseño de la investigación es claramente definido por Alvira Martín (1986) en Balestrini 2002, p. 136) como:

> ... el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recolección de los datos a utilizar, análisis previstos y objetivos... el diseño de una investigación intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma...

Es importante señalar, que no existe un solo tipo de diseño o modelo de diseño a utilizar para todas las investigaciones, debido a que el diseño de la investigación se define en función de los objetivos planteados en el estudio. De acuerdo a Hurtado (2010, p. 98) "los métodos, técnicas, tácticas y estrategias no son genéricos para cualquier investigación, todos dependen del tipo de investigación y del objetivo que se procura alcanzar, y ellos se mencionan en el Cuadro 6.

Cuadro 6 Objetivos y tipos de investigación. Barrera (2007, p. 98)

Nivel	*Objetivo*	*Tipo de investigación*
Perceptual	Explorar Describir	Investigación exploratoria Investigación descriptiva
Aprehensivo	Analizar Comparar	Investigación analítica o crítica Investigación comparativa
Comprensivo	Explicar Predecir Proponer	Investigación explicativa Investigación predictiva Investigación proyectiva
Integrativo	Modificar Confirmar Evaluar	Investigación interactiva Investigación confirmatoria Investigación evaluativa

Clasificación original de Hurtado de Barrera, Jaqueline y Barrera Moranes, Marcos. 1995. Fundación Sypal. Producto de un estudio exhaustivo de los aspectos relacionados con la fundamentación antropológica y filosófica de la investigación. Cfr.: Comunicación y antropología, Sypal, 1991 – 2007.

En el caso que ocupa el presente Trabajo Especial de Grado, es del tipo investigación proyectiva, propositiva y de nivel comprensivo. De acuerdo a Hurtado (2010, p. 114), este tipo de investigaciones "propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta".

Dentro de esta modalidad entran los proyectos factibles que de acuerdo a la UPEL (2008, p. 21), consisten en "la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales".

Diseño de la investigación

Hurtado (2010, p. 147) establece que el diseño de la investigación representa el dónde y cuándo se recopila la información, así como la amplitud de la información a recolectar, la cual debe darle respuesta a la pregunta de la investigación.

El dónde del diseño se refiere a las fuentes de información, si se recogen en su ambiente natural y son vivas, el diseño se denomina de campo; si se recoge en un ambiente artificial o creado se denomina diseño de laboratorio. Si las fuentes son documentos o restos, el diseño es documental. Si las fuentes son una combinación tanto de fuentes vivas como documentales, entonces estamos ante la presencia de un diseño de fuente mixta.

El cuándo del diseño se refiera a la perspectiva temporal. Si está orientado a reconstruir hechos pasados se denomina histórico o retrospectivo; si la intensión es obtener información de un evento actual, nos encontramos ante un diseño contemporáneo; en el diseño evolutivo el investigador estudia un evento en su proceso de cambio a lo largo del tiempo; y por último, si el investigador estudia un evento en un único momento, nos encontramos con un diseño transeccional.

Por otro lado, respecto a la amplitud y organización de los datos, el diseño puede ser uninominal o unieventual si trata de un evento único, pero si trata de un estudio orientado a varios eventos, se denomina multivariable o multieventual.

Los diseños multivariables pueden a su vez subdividirse en diseños de rasgo en caso de que se estudien características aisladas de un evento, o diseños de caso, cuando el énfasis se hace en la

unidad de estudio como totalidad. En el Figura 5 podemos observar el esquema para seleccionar los diseños de investigación.

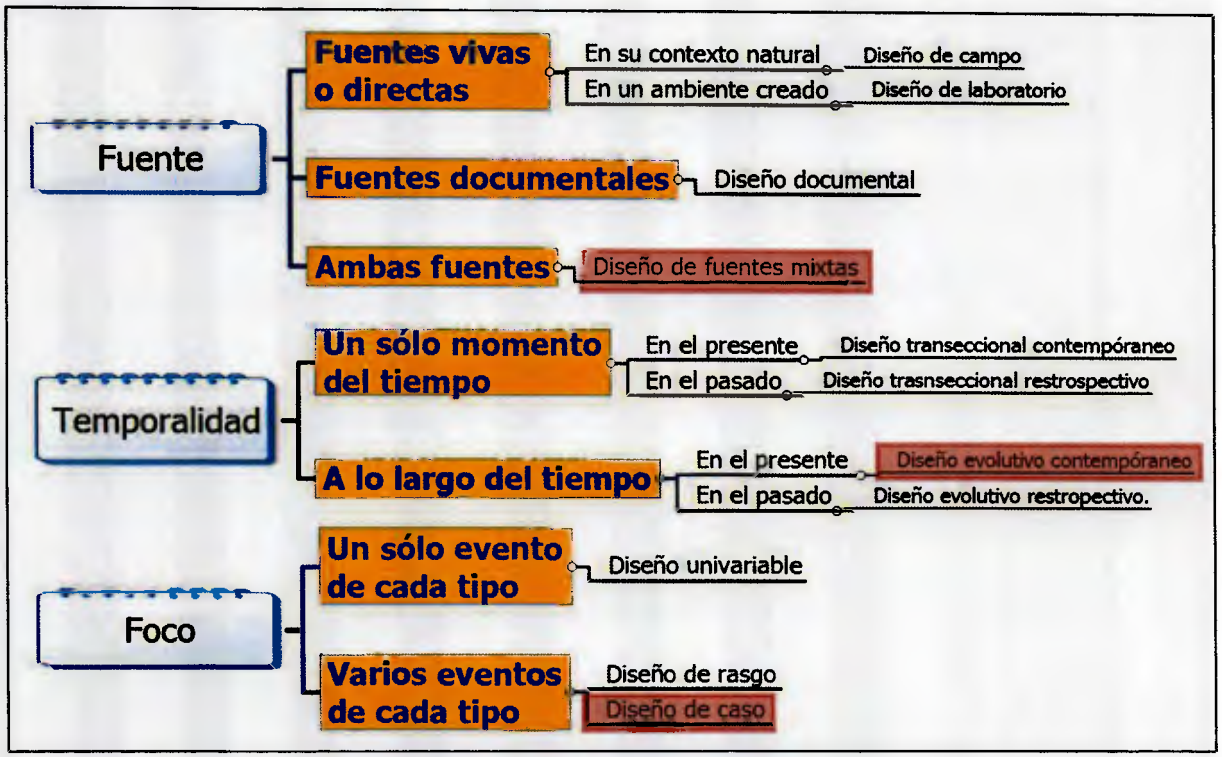


Figura 5 Esquema para seleccionar los diseños de investigación. Hurtado (2010, p. 149)

En el caso que se propone investigar, estamos ante una investigación de tipo descriptivo, con un diseño de fuente mixta, evolutivo contemporáneo y multivariable de caso.

Desarrollo general de la investigación

El estudio se dividió en dos fases, a fin de cumplir con los objetivos establecidos.

En la primera fase, se consolidó la fundamentación curricular, en la que se desarrolló el estudio de factibilidad, el cual consistió en determinar la pertinencia del programa de estudios de la Especialización en Gerencia de Proyectos, de la planta física de la UNEFA para tal fin y del cuerpo de profesores necesarios para ello.

Los aspectos que se consideraron en la fundamentación curricular fueron los siguientes:

- Investigación de las necesidades que serán abordados por el profesional.

- Justificación de la perspectiva a seguir, con viabilidad para abarcar las necesidades.
- Investigación del mercado ocupacional para el profesional.
- Investigación de las instituciones nacionales que ofrecen carreras afines a la carrera propuesta.
- Análisis de los principios y lineamientos universitarios pertinentes.
- Análisis de la población estudiantil.

La segunda y última fase consistió en el estudio académico, es decir, la elaboración en si del diseño curricular. Esto se logró con el desarrollo del perfil profesional, que es un documento en el cual se contemplaron las habilidades y conocimientos que debe poseer el profesional, una vez éste egrese de la carrera.

Entre los elementos que se consideraron para la elaboración del perfil profesional tenemos:

- Investigación de los conocimientos, técnicas y procedimientos de la disciplina aplicables a la solución de problemas.
- La investigación de las áreas en las que podría laborar el profesional.
- El desarrollo de un perfil profesional a partir de la integración de las áreas, tareas y poblaciones determinadas.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Hurtado (2010, p. 153), una vez definido los eventos y los indicios del problema de investigación, es necesario que el investigador seleccione las técnicas, es decir el cómo se hará la recolección de los datos; así como los instrumentos, que representan la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información.

Dentro de las técnicas tenemos la revisión documental, la observación, la encuesta y las técnicas sociométricas, entre otras.

Revisión documental

El punto de partida de toda investigación documental comprende una lectura general de los textos para luego iniciar la búsqueda y observación de los hechos presentes en los materiales escritos consultados que son de interés para la investigación. En este punto es vital importancia

que el investigador haga un análisis crítico englobe la solidez y el desarrollo lógico de las ideas expresadas.

El instrumento a utilizar en esta técnica, de acuerdo a Hernández et al (2003, p. 75) es la recolección de la información a través de fichas, hojas sueltas, libretas o cuadernos, en un archivo en disquete, disco compacto o disco duro, se hace hincapié que la forma de recopilar la información es lo de menos, lo importante es que se extraigan los datos y las ideas requeridas para la elaboración del marco teórico.

Entrevista no estructurada focalizada

Esta técnica es utilizada para que el experto a entrevistar responda con sus propias palabras las preguntas abiertas sobre un conjunto de cosas, conceptos y opiniones referidos a un tema específico.

Grinnell en Hernández et al (2003, p. 455), establece que las preguntas que deben hacerse en las entrevistas son las preguntas generales o gran tour, en las que se introduce al entrevistado en el tema; luego vienen las preguntas para ejemplificar, en las que se solicita al entrevistado que de un ejemplo de un suceso o categoría; siguen las preguntas de estructura o estructurales, en las que la respuesta del entrevistado es a manera de lista de ítems a manera de conjunto; finalizando con las preguntas de contraste, en las que se cuestiona diferencias entre tópicos, pudiéndose solicitar una clasificación en categorías.

El instrumento para esta técnica será el guión o protocolo de entrevista, y será el problema de investigación, la formulación lineamientos estratégicos que contribuyan a la ejecución de las políticas acuáticas en el ámbito de la investigación científica marina, dentro del marco legal establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, el marco referencial para el desarrollo del guión o protocolo de entrevista.

El Esquema tentativo del guión de la entrevista no estructurada focalizada será manejada con diferentes clases de preguntas, las cuales serán preguntas generales o el gran tour, estas actúan como disparadores, son una serie de planteamientos generales para ir llegando al tema que interesan al entrevistador; preguntas para ejemplificar, las cuales sirven para profundizar en la exploración; luego se tienen las preguntas de estructura o estructurales en las cuales el entrevistador obtiene del cuestionado una lista de ítems a manera de conjuntos o categorías; y finalmente se cuenta con las preguntas de contraste que consisten en solicitar opinión al

entrevistado sobre similitudes o diferencias respecto a conceptos u opiniones relacionados con el tema (Hernández et al, 2003).

Observación

De acuerdo al Diccionario de Investigación Holística de Inés Fernández de Silva, se define a la observación como "... el procedimiento de recopilación de datos e informaciones, que consiste en utilizar los sentidos para observar los hechos..." continúa Fernández que "... en investigación los instrumentos de observación pueden ser estructurados o no, por lo general son la guía de observación, la lista de cotejo, el registro de análisis y la matriz de análisis..."

En referencia a la Investigación Holística, Fernández concluye que la observación se define como:

> ...la apertura integral de la persona... con respecto a lo que le circunda; como la selección, registro sistemático y codificación de un conjunto de hechos o situaciones o conductas; y como técnica de información independientemente de la disposición que las personas estudiadas tengan de proporcionarlas, y permite, además, analizar los eventos dentro de una visión global y con un alto grado de naturalidad...

De acuerdo al objeto estudio del presente proyecto de investigación, se observarán los documentos, hechos y acciones, editados y/o ejecutados por las individualidades y/o las instituciones públicas o privadas que se relaciones con las actividades del desarrollo de las actividades científicas en el ámbito marino.

El instrumento a utilizarse en esta técnica será la lista de chequeo o lista de cotejo.

Técnicas de análisis

En la presente investigación se utilizara el análisis de contenido, que de acuerdo al Hurtado (2000, p. 506), el análisis de contenido es una técnica que puede ser utilizada por cualquier tipo de investigación, y la cual integra diversos autores que permiten abordar los elementos del estudio, hechos, situaciones, textos, autores, videos, cine, con el interés de profundizar en su contenido, intentando abordar el estudio de las ideas más que las palabras.

Continúa (Hurtado, 2000) explicando que esta técnica tiene como propósito el describir ciertas tendencias en el contenido de la comunicación, determina el estado psicológico del emisor, compara niveles de comunicación y así como identifica las intenciones de quien emite el

contenido.

Los pasos a seguir en este tipo de análisis son primero determinar la fuente, luego las categorías de análisis, se continúa con la determinación de las unidades de registro, de contexto y por último las de numeración. Finalizado esto, el investigador realiza el análisis e interpreta los resultados.

Sistematización del problema

De acuerdo Hurtado (2000, p. 145), el desarrollar la sistematización del problema "permite conceptualizar el evento de estudio de manera precisa, unificar criterios en cuanto a su comprensión, e identificar aquellos aspectos que hacen posible percibirlo".

El proceso de operacionalización o sistematización del problema consiste en representar el concepto de lo que se quiere estudiar, especificar el concepto, elegir las manifestaciones a elegir, identificar los indicios, determinar los parámetros y establecer los niveles del evento.

El cuadro de Sistematización del Problema es el que se presenta en el Anexo "A" del presente documento.

Consideraciones éticas

Para la elaboración del presente Trabajo Especial de Grado, se considerará lo estipulado en el Código de Ética del *Project Management Institute*, el cual define el comportamiento esperado por la comunidad global de profesionales de la dirección de proyectos, basados en los valores fundamentales de la responsabilidad, el respeto, la equidad y la honestidad, los cuales se definen como:

Responsabilidad: es hacerse "cargo de las decisiones que tomamos y de las que no tomamos, de las medidas que tomamos y de las que no, y de las consecuencias que resultan".

Respeto: es "demostrar consideración por nosotros mismos, los demás y los recursos que nos fueron confiados… Un ambiente de respeto genera confianza y excelencia en el desempeño al fomentar la cooperación mutua".

Equidad: es el deber de "tomar decisiones y actuar de manera imparcial y objetiva. Nuestra conducta no debe presentar intereses personales en conflicto, prejuicios ni favoritismos".

Honestidad: es el deber de "de comprender la verdad y actuar con sinceridad, tanto en cuanto a nuestras comunicaciones como a nuestra conducta".

En este sentido los profesionales de la Dirección de Proyectos deben comprometerse a:

- Mantener altos estándares de una conducta íntegra y profesional.
- Aceptar las responsabilidades de sus acciones.
- Buscar continuamente mejorar sus capacidades profesionales.
- Practicar la justicia y la honestidad.
- Alentar a otros profesionales a actuar de manera ética y profesional.

Por otro lado, todos los documentos físicos y electrónicos consultados serán citados de acuerdo a las pautas establecidas en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales editado por la FEDEUPEL y al resumen de las Normas APA contenido en el Instructivo Integrado para Trabajos Especiales de Grado (TEG) de la Especialización en Gerencia de Proyectos de la UCAB.

Así mismo, se dará estricto cumplimiento a la Normativa General de los Estudios de Postgrado para las Universidades e Instituciones Debidamente Autorizadas por el CNU y al Reglamento General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

CAPÍTULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL

Reseña histórica de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional

El 26 de abril de 1.999, el Presidente de la República Bolivariana de Venezuela Hugo Rafael Chávez Frías, en ejercicio de la atribución que le confiere el Artículo 10 de la Ley de Universidades, en Consejo de Ministros y previa opinión favorable del Consejo Nacional de Universidades, decretó la creación de la Universidad Nacional de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA), con sede principal en la Región Capital y núcleos en lugares del país requeridos por la Fuerza Armada Nacional[1].

De esta forma la UNEFA logra personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente del Fisco Nacional; adquirió el carácter de universidad experimental, lo cual le confiere una estructura dinámica y autonomía organizativa, académica, administrativa, económica y financiera, pasando a conformar parte del Consejo Nacional de Universidades.

La UNEFA a tono con las exigencias del país, ha emprendido un gigantesco proceso de expansión, matrícula y renovación curricular sin precedentes, cuyos resultados son ya palpables. En cuanto a la expansión, para mayo de 2009, la Universidad cuenta con 61 sedes en todos los estados del país, con la sola excepción del estado Monagas. En relación con la matrícula, de alrededor de 2.800 inscritos en octubre de 2003, pasó a 235.000 estudiantes en mayo de 2009.

Desde el punto de vista curricular, se ha profundizado y ampliado significativamente la oferta académica, ofreciendo hoy día 85 carreras de pregrado, postgrado, doctorado y posdoctorado, además de numerosos diplomados y cursos ofrecidos desde la Dirección de Extensión.

Actualmente la UNEFA cuenta con veinte y cuatro (24) núcleos, ellos son: Amazonas, Anzoátegui, Apure, Aragua, Barinas, Bolívar, Carabobo, Caracas, Cojedes, Delta Amacuro, Falcón, Guárico, Guatire, Lara, Mérida, Miranda, Nueva Esparta, Portuguesa, Puerto Cabello, Sucre, Táchira, Trujillo, Yaracuy y Zulia; además de la Dirección de Investigación y Postgrado.

---

[1] Decreto N° 115, mediante el cual se crea la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.687

Misión

"Formar ciudadanas y ciudadanos forjando competencias y valores socialistas, mediante la docencia, la investigación y la extensión, para la transformación social, la defensa integral, el desarrollo sostenible y sustentable del país".[2]

Visión

"Ser la mejor Universidad pública, abierta al pueblo, productora de conocimiento, de referencia nacional e internacional, forjadora de ciudadanos y ciudadanas con excelencia académica, comprometidos con los valores socialistas, la defensa y el desarrollo integral de la nación, inspirados en el pensamiento bolivariano"[3].

Decanato de investigación y postgrado

Es el órgano académico – administrativo y de Investigación, encargado de conducir cursos de postgrado encaminados a impartir el conocimiento en las áreas correspondientes dentro de las ramas de las ciencias naturales, sociales y económicas, en la búsqueda del desarrollo científico y tecnológico de los diferentes Componentes y Servicios de la Fuerza Armada Nacional y los diversos sectores de la administración pública y privada para su mejor integración a las actividades económicas, sociales, de seguridad, defensa y desarrollo nacional.

El Centro de Investigaciones y Postgrado, ofrece especialidades en Gerencia Pública, Logística, Mantenimiento y Cartografía Militar, así como Maestrías en Gerencia Ambiental, Gerencia de Mantenimiento, Gerencia Logística, Gerencia de Recursos Humanos, Ciencias Jurídicas. También, Doctorados en Innovaciones Educativas y Ciencias Gerenciales[4]

---

[2] UNEFA. (s.f.). *Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional*. Recuperado el 25 de septiembre de 2010, de http://www.unefa.edu.ve/
[3] IDEM
[4] IDEM

CAPÍTULO 5

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

FUNDAMENTACIÓN DE LA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA UNEFA

En el presente Capítulo se pretende fundamentar el motivo por el cual la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA), está en la obligación de implementar un programa de Especialización en Gerencia de Proyectos; para ello primero se hace un análisis de los orígenes del Estado y de los intereses y objetivos nacionales, los cuales son el génesis de las políticas públicas, las cuales son plasmadas en los planes de desarrollo de los Estados.

Actualmente está vigente las Líneas Generales de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007 – 2013 (LGDESN 2007 – 2013), promulgado por el Ejecutivo Nacional en el mes de diciembre de 2007, en el cual se plantean las siete directrices para el desarrollo económico y social. Este documento es el fundamento de más de un centenar de programas sociales, 24 Misiones y están involucrados 24 Ministerios, y todo proyecto formulado y/o ejecutado por cualquier ente de la Administración Pública Nacional debe enmarcarse dentro de lo establecido en él.

Luego se justifica como la Gerencia de Proyectos contribuye a la consecución de los intereses y objetivos nacionales. Posteriormente se hace una investigación de mercado ocupacional de los egresados de la Especialización en Gerencia de Proyectos y análisis de las instituciones, que a nivel nacional, ofrecen programas similares.

Continúa el capítulo con un análisis de los principios y lineamientos universitarios que rigen tanto la creación de un programa de estudios de cuarto nivel, como el de la obligación desde, el punto de vista legal que tiene la Administración Pública Nacional de implementar la metodología de Gerencia de Proyectos. Para finalizar, se hace un análisis de la población estudiantil potencial para ser candidatos al programa de Especialización que se propone.

Investigación sobre las necesidades que serán abordadas

Intereses nacionales y políticas públicas

Orígenes del Estado

Burdeau en (Aveledo, 2002) afirma que "Nadie ha visto el Estado. No obstante, ¿Quién podría negar que se trata de una realidad?", sentencia que causa gran impacto al lector que se inicia en el tema, ya que presenta una gran contradictoria complejidad y sencillez.

El Estado como fenómeno político y jurídico ha evolucionado desde la creación de las ciudades estado de la antigua Grecia, tiene sustento innegable en las necesidades y aspiraciones de la sociedad, en este sentido Aveledo (2002, p. 61) define al Estado como "... una abstracción: una creación intelectual. Personificación jurídica de la nación. Potestad soberana que representa a la comunidad. Cúspide de la organización política. Nación políticamente organizada. Gerente y garante del bien común...", pero no se queda en estos simples conceptos, va más allá al sentenciar que "... también es una concreción: Un poder que regula y vigila, una voluntad y una capacidad que construyen, unos servicios que funcionan, una fuerza que cohesiona...".

El Estado moderno está constituido por tres realidades orgánicas, como lo son el sistema legal y gobierno, la población y el territorio; siendo un orden tangible el que une los intereses de un grupo de personas que conforman una comunidad, y de acuerdo a sus valores, cultura, en fin, de acuerdo a su idiosincrasia, se trazarán el cumplimiento de ciertos objetivos. Para el logro de esos objetivos, y de acuerdo al sistema legal imperante, nombrarán a sus líderes, quienes en busca del bienestar común ejecutarán las políticas selectivas para alcanzar las metas trazadas.

En síntesis, el Estado es, de acuerdo a Hans Kelsen en Briceño (1993):

> ... un ordenamiento sociopolítico, en base a un territorio definido y bajo normas legales, conducido conforme a un ordenamiento que establece un gobierno y cuyo fin es la consecución del bienestar del pueblo que dirigen. Las formas estatales determinan la manera de aplicar las normas y cada comunidad establece sus propios sistemas de acuerdo a su idiosincrasia con el objeto de materializar los fines supremos del Estado.

El Estado tiene características o rasgos que lo diferencia de otras organizaciones humanas, estas son: Personalidad, Soberanía y Sujeción a Derecho. En este sentido Aveledo (2000) explica que la Personalidad es la capacidad de tener derechos y contraer obligaciones. La soberanía tiene dos acepciones, en el contexto interno es supremacía y en el contexto externo significa

independencia. Y la Sujeción a Derecho es el encauzamiento del mismo Estado por la senda que le dicte su propio ordenamiento jurídico, como su poder es tan grande, por definición es supremo, tiene que ser un derecho jurídicamente reglado, de manera tal que quede bien claro que se puede y/o debe hacer y qué no.

Intereses nacionales

Maldonado (1998) establece que el Poder es un grado de aptitud, capacidad o facultad alcanzable que permite lograr un propósito determinado. En este sentido Hill en (Andrade, 2003) lo define como la capacidad de un Estado en influir sobre los acontecimientos.

El Estado, mediante la administración del Poder Nacional, es utilizado para satisfacer las necesidades de la población en determinado espacio geográfico; y para sistematizar este Poder Nacional, es necesario identificarlo mediante el reconocimiento de los Intereses Nacionales, que en el caso del Estado venezolano se definen como las máximas aspiraciones que pretende mantener o lograr el pueblo venezolano, que le permita salvaguardar su preservación como Nación a través del tiempo y alcanzar el grado de desarrollo social, político, económico dentro de un ambiente de paz y cooperación con la comunidad internacional.

En este sentido, del análisis tanto en el preámbulo como de los Títulos I y II de la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, se identifican cuatro intereses nacionales, ellos son:

1. Seguridad, defensa y ordenamiento territorial.
2. Desarrollo sustentable social, económico, educativo y ambiental.
3. Seguridad y estabilidad interna.
4. Relaciones dentro del marco geopolítico internacional.

Por otro lado, la Ley Orgánica de Planificación establece que "el Plan Nacional de Desarrollo define los objetivos, estrategias, políticas, medidas, metas y proyectos que orientan la acción de gobierno en el período constitucional" (Artículo 31), teniéndose que ajustar a las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación (Artículo 32), el cual debe ser aprobado por la Asamblea Nacional en el transcurso del tercer trimestre del primer año de cada período constitucional (Artículo 33 en concordancia con el Artículo 187, numeral 8 de la CNRBV).

Políticas públicas

Cardozo (1993), define las Políticas Públicas como "... el producto de los procesos de toma de posición del Estado frente a determinadas problemáticas..." y se componen de "... decisiones, acciones y omisiones de organismos gubernamentales responsables..."

Continúa Cardozo (1993) explicando que las acciones y omisiones del Estado provocan consecuencias en la sociedad, al resolver, disminuir, aumentar o no afectar al problema que le dio origen. En el general en las políticas públicas se evalúan de acuerdo a la valoración de los efectos provocados; entonces se puede hablar de evaluaciones a priori, o de evaluaciones a posteriori. De estas dos tendencias, los estadounidenses se inclinan por la primera, mientras que la tendencia latina, predominantemente francesa, se inclina por la segunda.

Explica Cardozo (1993) que el esfuerzo para que se cumplan las decisiones políticas cumplan con su objetivo, parten ya sea de la racionalidad técnica se basa en los estudios de factibilidad y en los análisis cuantitativos; o de la racionalidad política, en los que las decisiones se basan en decisiones y análisis de carácter cualitativo. Cualquier decisión dentro de la Administración Pública amerita un análisis dentro de estas dos dimensiones.

Las organizaciones del sector público se presentan dentro de escenarios sumamente complejos, y es necesario que se clarifiquen y jerarquicen los objetivos organizacionales, que se circunscriben en alguno de los que se especifican:

1. Objetivos económicos y financieros (Ej.: autosuficiencia financiera).

2. Contribución al logro de objetivos macroeconómicos (Ej.: generación de divisas, colaboración al equilibrio de la balanza comercial, etc.)

3. Objetivos tecnológicos (Ej.: desarrollo de tecnología de punta en un área estratégica, o aumento de la mano de obra para disminuir los índices de desempleo, etc.).

4. Objetivos sociales (Ej.: bienestar de la comunidad, empleo, vivienda, salud, educación, transporte, etc.).

5. Objetivos de equidad (Ej.: distribución equitativa de las riquezas, inclusión, etc.).

6. Objetivos políticos (Ej.: búsqueda del consenso para el logro de objetivos, etc.).

En el análisis de las políticas públicas, figuran más comúnmente los criterios de eficiencia,

eficacia, efectividad y productividad; en este sentido se definen estos criterios; en el sector público, se considera eficiente el logro del conjunto de objetivos perseguidos con los mismos costos económicos, sociales y políticos. Por otro lado, se califican de eficaces las acciones que alcanzan los objetivos sin hacer ninguna medición de sobre los costos en ellos implicados.

Por otro lado se considera efectiva una medida cuyo impacto global produzca un impacto positivo en la realidad independiente de aquel que formara parte del conjunto de finalidades perseguidas de acuerdo a la planificación organizacional; y denominaremos productividad a la relación entre la cantidad de artículos o servicios producidos por la cantidad de insumos empleados.

Planes de la nación

Lo explicado anteriormente explica el origen de los planes de desarrollo de los Estados, en el caso de Venezuela a partir del año 1960, comienza a incorporarse en distintos acuerdos internacionales de integración regional y así comienzan a emerger en los planes de la nación.

Hasta la fecha los planes de la nación que han sido promulgados desde la segunda mitad del siglo XX y en lo que va del siglo XXI son los siguientes:

- Primer Plan de la Nación, 1960 – 1964 (Rómulo Betancourt).
- Segundo Plan de la Nación, 1965 – 1966 (Rómulo Betancourt).
- Tercer Plan de la Nación, 1965 – 1968 (Raúl Leoni).
- Cuarto Plan de la Nación, 1970 – 1974 (Rafael Caldera).
- Quinto Plan de la Nación, 1976 – 1980 (Carlos Andrés Pérez).
- Sexto Plan de la Nación, 1981 – 1985 (Luis Herrera Campíns).
- Séptimo Plan de la Nación, 1984 – 1988 (Jaime Lusinchi).
- Octavo Plan de la Nación, 1989 – 1993 (Carlos Andrés Pérez).
- Noveno Plan de la Nación, 1995 – 1999. La Agenda Venezuela (Rafael Caldera).
- Líneas Generales de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001 – 2007 (Hugo Chávez Frías).

- Líneas Generales de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007 – 2013 (Hugo Chávez Frías).

Objetivos nacionales de la República Bolivariana de Venezuela

Ahora bien, la Ley Orgánica de Planificación, en concordancia con lo establecido en el Artículo 187, numeral 8 de la Constitución Nacional, establece que una vez que la Asamblea Nacional haya aprobado las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, presentadas por el ejecutivo nacional en el transcurso del tercer trimestre del primer año de cada período constitucional, se debe elaborar el Plan Nacional de Desarrollo, en el cual se debe definir los objetivos, estrategias, políticas, medidas, metas y proyectos que orientan la acción de gobierno en el período constitucional.

En este sentido, el pasado 13 de diciembre de 2007, la Asamblea Nacional aprobó las Líneas Generales de Desarrollo Económico y Social 2007 – 2013, documento plantea siete directrices para el desarrollo económico y social, ellas son:

- Nueva ética socialista.
- La suprema felicidad social.
- Democracia protagónica revolucionaria.
- Modelo productivo socialista.
- Nueva geopolítica nacional.
- Venezuela: Potencia energética mundial.
- Nueva geopolítica internacional.

Si bien es cierto que en estas Líneas Generales de Desarrollo se determinaron los objetivos, estrategias y políticas planteadas por el Ejecutivo Nacional para cumplirse en el presente período constitucional, aún está pendiente la promulgación del Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2013, donde se establezcan además las medidas, metas y proyectos que orienten la acción de gobierno en el período constitucional actual.

Sin embargo, la Fundación Escuela de Gerencia Social mantiene en línea la Base de Datos sobre Programas Sociales (BDPROS), en la cual ofrecen información descriptiva de los principales

esfuerzos de inversión social del Estado venezolano. Comprende las misiones y programas sociales desarrollados en el marco de las LGPDES 2007 – 2013 y del Plan Bolívar 2000. Al revisar la BDPROS, se observa que actualmente existen 117 Programas Sociales, 24 Misiones y están involucrados 24 Ministerios.

Justificación de la perspectiva a seguir

¿Cómo contribuye la Gerencia de Proyectos a la consecución de los intereses y objetivos nacionales? Para contestar esta interrogante debemos entender la vinculación entre los Planes Operativos Anuales de las organizaciones pertenecientes a la Administración Pública y los Planes Estratégicos de la Nación.

En este sentido González (2006) define que los planes considerados estratégicos y que revisten importancia en la conceptualización de los Planes Operativos de la Administración Central, serían: El Plan Nacional de Desarrollo, El Plan Nacional de Desarrollo Regional, los Planes de Desarrollo Sectorial y el Plan Nacional de Desarrollo Institucional. Por otro lado, para el diseño de Planes Operativos de Desarrollo para Gobernaciones y Alcaldías deben considerarse los Planes Estadales y Municipales de Desarrollo. Todos estos planes deben ajustarse a las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación vigente, en el caso de investigación es el correspondiente al período 2007 – 2013.

Utilizando el esquema de la metodología de formulación de proyectos del marco lógico, se logra una estrecha relación entre los Planes Operativos y los Planes Estratégicos Nacionales, se evita la poca claridad en los problemas que se pretenden resolver a través de los proyectos desvinculados con las políticas institucionales.

Por otro lado existe una estrecha relación entre la planificación estratégica, conocida también como administración estratégica o dirección estratégica (David, 2008). El proceso de planificación estratégica involucra a las organizaciones, tanto públicas como privadas en la definición y adopción de los conceptos de política, planificación estratégica, portafolios, programas, y actividades, lo cual les permite sustentarse en el tiempo con el objetivo de perdurar y afrontar los cambios disminuyendo la incertidumbre. Continúa David (2008, p. 5) sosteniendo que el proceso de la planificación estratégica se presenta en tres etapas: *la formulación, la implantación y la evaluación.*

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y una misión, la identificación de los factores externos que afectan el problema a ser atacado, para así poder identificar las oportunidades y amenazas externas de la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer los objetivos a largo plazo, crear estrategias alternativas o planes alternos, y la elección de la estrategia a seguir.

La fase de la formulación de la estrategia se inicia con es establecimiento de la misión de la organización, tal y como lo afirmó Peter Druker a lo largo de su obra, al plantear que la respuesta a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? es sinónimo de ¿Cuál es nuestra misión? En este sentido David (2008, p. 56) establece que la declaración de la misión es la verdadera declaración de la razón de ser de las organizaciones, es decir una declaración del propósito, de la filosofía, de las creencias y de los principios que definen el negocio, lo cual conlleva a revelar lo que una organización desea ser y a quien quiere servir.

Por otro lado, mientras que la declaración de la misión responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, la declaración de la visión debe responder al cuestionamiento de ¿Qué queremos llegar a ser?, y esto debe ser uno de los principales motivadores de todos los integrantes de la organización para que lleven a la empresa al logro de los objetivos.

Asimismo, la determinación de las fuerzas o acontecimientos que se encuentran mas allá del control de la organización, son de gran utilidad para la determinación de las oportunidades y amenazas que se confrontan a la organización, de manera que se puedan establecer estrategias que estén dirigidas al aprovechamiento de las oportunidades y la disminución del impacto de las potenciales amenazas.

Una vez seleccionada la(s) estrategia(s) a seguir, debe haber una traducción del pensamiento estratégico a la acción estratégica, lo que es mucho más fácil si tanto los gerentes como los empleados de la organización entienden el negocio, se sienten parte de la empresa y se comprometen a lograr el éxito de la compañía.

Una vez elaborado el plan estratégico, instrumento que le da vialidad técnica a la política que se presenta de forma sistemática y analítica, vincula a las operaciones con los objetivos, y estos a su vez con los recursos necesarios para su consecución. Estos planes suelen estar compuestos por programas, que son un conjunto coordinado y ordenado de proyectos orientados a un mismo fin. Los proyectos son entonces, las unidades más operativas dentro del proceso de planificación y

están orientados a la producción de bienes y/o servicios (González, 2006).

Investigación de mercado ocupacional

Para determinar el mercado ocupacional de los egresados de la Especialización en Gerencia de Proyectos de la UNEFA, es necesario establecer las siguientes premisas:

- La mayoría de los estudiantes de la Decanato de Investigación y Postgrado de la UNEFA provienen de la Administración Pública. De acuerdo al Coordinador de la Maestría y Especialización en Gerencia de Mantenimiento de la UNEFA, más del 70% de los estudiantes de postgrado de esa casa de estudios laboran en la Administración Pública Nacional.

- Se tomó en consideración las estadísticas tomadas de Instituto Nacional de Estadísticas. En este sentido se tomaron los datos de los cuadros estadísticos "Población de 15 años y más ocupada, según sector empleador y rama de actividad económica" y "Condición de ocupación y nivel educativo".

- De los cuadros identificados en el párrafo anterior se tomó la serie de tiempo del año 1998 al 2009, específicamente los datos correspondiente al segundo semestre de cada año y se elaboraron el Cuadro 7 Población de 15 años y más ocupada, según sector empleador y categoría ocupacional y el Cuadro 8 Ocupación y Nivel de Educación.

- Para determinar la cantidad de empleados públicos potenciales candidatos para ingresar en la Especialización en Gerencia de Proyectos de la UNEFA, consideró que porcentaje de la población ocupada se encuentra en el Nivel de Educación Universitario, y este porcentaje se le aplicó al número de empleados y obreros del sector público, lo cual quedó plasmado en el renglón Población Ocupada Universitaria Sector Público (*) del Cuadro 8.

Cuadro 7 Población de 15 años y más ocupada, según sector empleador y categoría ocupacional

Sector empleador y categoría de ocupación	*2000*	*2001*	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*
TOTAL OCUPADOS	8.960.890	9.685.597	9.786.176	9.993.806	10.417.612	10.733.980	11.116.925	11.491.941	11.863.065	11.981.789
SECTOR PÚBLICO	1.323.554	1.416.756	1.369.190	1.402.170	1.631.750	1.715.162	1.864.756	1.966.413	2.145.001	2.364.562
EMPLEADOS Y OBREROS	1.323.554	1.416.756	1.369.190	1.402.170	1.631.750	1.715.162	1.864.756	1.966.413	2.145.001	2.364.562
SECTOR PRIVADO	7.637.336	8.268.841	8.416.986	8.591.636	8.785.862	9.018.818	9.252.169	9.525.528	9.718.064	9.617.227
EMPLEADOS Y OBREROS	3.746.563	4.028.842	4.030.311	3.980.526	4.182.817	4.487.737	4.639.856	4.848.258	4.786.910	4.636.558
TRABAJADORES POR CUENTA PROPIA	3.149.936	3.098.673	3.110.507	3.259.331	3.242.574	3.178.475	3.247.924	3.315.701	3.482.332	3.625.090
PATRONOS Y EMPLEADORES	457.267	641.182	540.897	507.613	500.459	524.431	499.391	479.188	484.657	432.347
MIEMBROS DE COOPERATIVA	129.937	273.158	480.082	572.481	173.922	171.092	198.750	205.684	203.334	212.308
SOCIEDADES DE PERSONAS I/	-	-	-	-	482.196	485.046	530.196	563.972	620.956	621.706
AYUDANTES FAMILIARES	153.633	226.986	255.189	271.685	203.894	172.037	136.052	112.725	139.875	89.218

Fuente: Encuesta de Hogares por Muestreo; INE.
Nota: Hasta el año 2005, las cifras se obtuvieron con proyecciones poblacionales basadas en los resultados del Censo 1990.
A partir del 2006, se basan en los resultados del Censo 2001.

Cuadro 8 Ocupación y Nivel de Educación

Ocupación y Nivel de Educación	*2000*	*2001*	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*
POBLACIÓN OCUPADA	8.960.890	9.685.597	9.786.176	9.993.806	10.417.612	10.733.980	11.116.925	11.491.941	11.863.065	11.936.191
ANALFABETOS	444.889	477.030	508.808	484.997	444.018	436.371	434.145	395.485	391.689	382.894
SIN NIVEL	146.881	106.604	112.173	102.680	92.886	78.642	60.664	59.506	65.399	97.322
ANALFABETOS/ SIN NIVEL	591.770	583.634	620.981	587.677	536.904	515.013	494.809	454.991	457.088	480.216
BÁSICA	4.982.822	5.252.414	5.261.116	5.362.527	5.598.988	5.490.790	5.439.002	5.509.558	5.492.066	5.315.748
MEDIA, DIVERSIFICADA Y PROFESIONAL	1.877.504	2.078.988	2.103.816	2.161.061	2.284.932	2.548.531	2.727.257	2.899.047	3.077.047	3.084.403
TÉCNICO UNIVERSITARIO	482.358	643.355	655.346	681.309	739.749	795.361	873.786	884.117	956.328	984.487
UNIVERSITARIO	1.008.337	1.113.931	1.105.985	1.148.544	1.221.172	1.333.072	1.543.385	1.717.691	1.858.239	2.060.581
TÉCNICO UNIVERSITARIO/ UNIVERSITARIO	1.490.695	1.757.286	1.761.331	1.829.853	1.960.921	2.128.433	2.417.171	2.601.808	2.814.567	3.045.068
NO DECLARADO	18.099	13.275	38.932	52.688	35.867	51.213	38.686	26.537	22.297	10.756
UNIVERSITARIA SECTOR PÚBLICO (*)	148.935	162.940	154.739	161.145	191.277	213.009	258.888	293.918	335.994	408.202

Fuente: Encuesta de Hogares por Muestreo; INE.
Nota: Hasta el año 2005, las cifras se obtuvieron con proyecciones poblacionales basadas en los resultados del Censo 1990.
A partir del 2006, se basan en los resultados del Censo 2001.

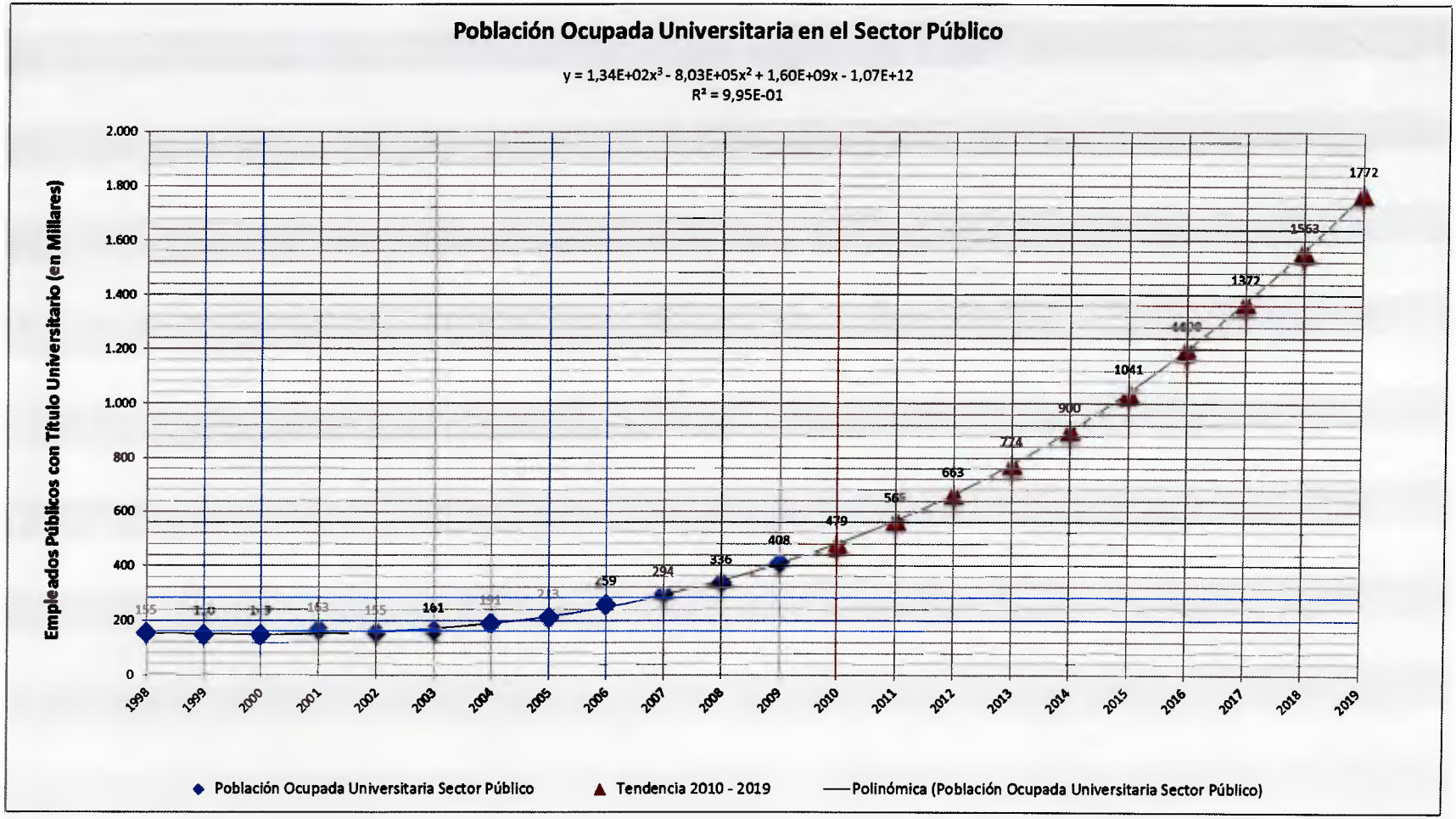


Figura 6 Población Ocupada Universitaria del Sector Público.

Fuente: Encuesta de Hogares por Muestreo; INE.
Nota: Hasta el año 2005, las cifras se obtuvieron con proyecciones poblacionales basadas en los resultados del Censo 1990.
A partir del 2006, se basan en los resultados del Censo 2001.

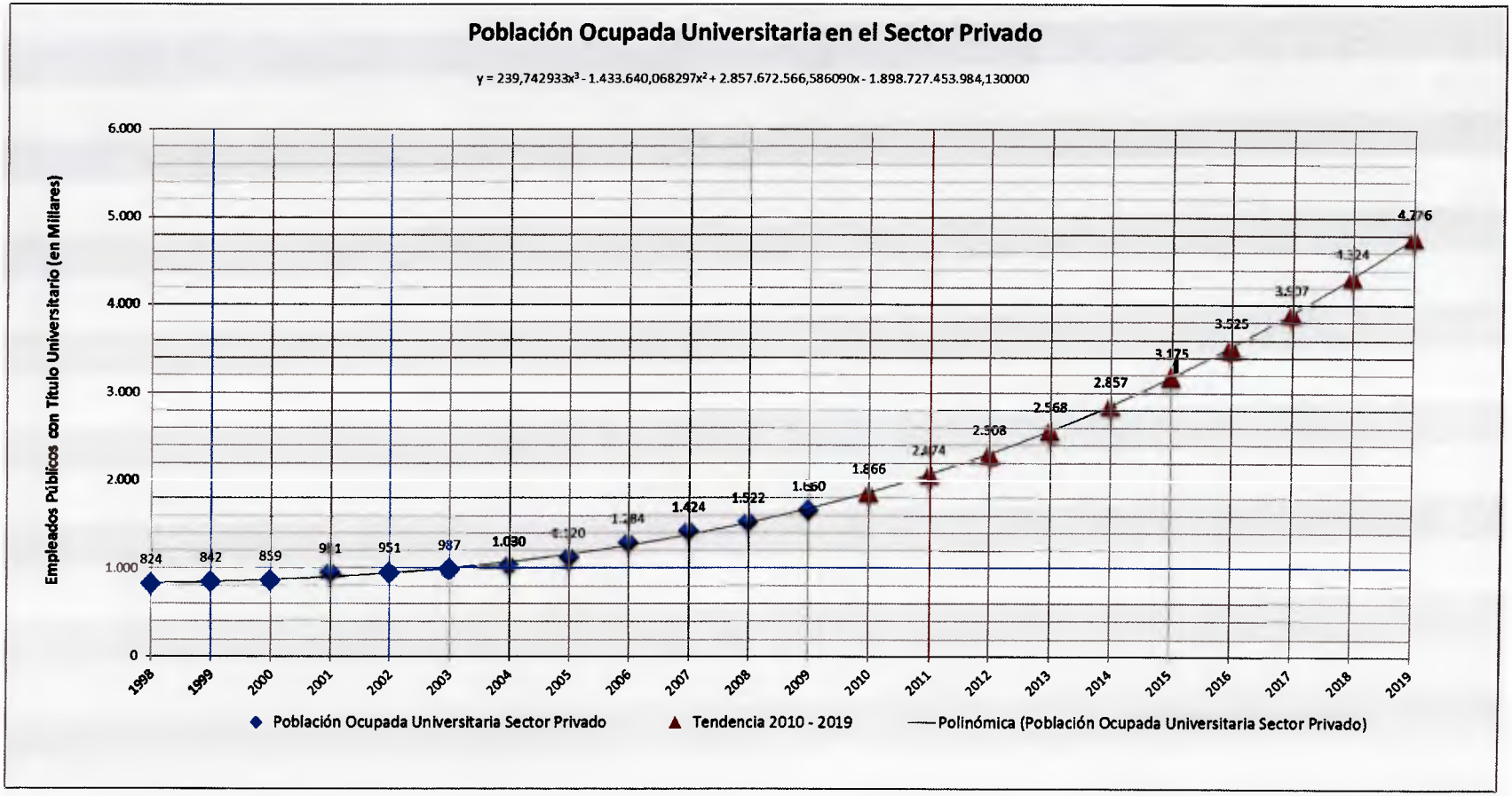


Figura 7 Población Ocupada Universitaria en el Sector Privado

Fuente: Encuesta de Hogares por Muestreo; INE.
Nota: Hasta el año 2005, las cifras se obtuvieron con proyecciones poblacionales basadas en los resultados del Censo 1990.
A partir del 2006, se basan en los resultados del Censo 2001.

Instituciones que ofrecen carreras afines en Venezuela

De acuerdo a la información obtenida en el portal del Consejo Consultivo Nacional de Postgrado (CCNP), se determinó que en Venezuela, se imparten programas de estudios de cuarto nivel den el área de Gerencia de Proyectos, en las instituciones que se especifican en el Cuadro 9.

Cuadro 9 Instituciones venezolanas en las que se imparten programas de Especialización y Maestría en el área de Gerencia de Proyectos.

Institución	*Entidad*	*Programa*	*Grado Académico*	*Modalidad*
UCV	Distrito Capital	Especialización en Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo	Especialista	Presencial
LUZ	Zulia	Maestría en Gerencia de Empresas Mención: Gerencia de Proyectos	Magíster Scientiarium	Presencial
LUZ	Zulia	Maestría en Gerencia de Proyectos de Construcción	Magíster Scientiarium	Presencial
UCAB	Distrito Capital	Especialización en Gerencia de Proyectos	Especialista	Presencial
UCAB	Distrito Capital	Especialización en Gerencia de Proyectos	Especialista	Mixto*
UCAB	Distrito Capital	Maestría en Gerencia de Proyectos	Magíster Scientiarium	Presencial
UCAB	Bolívar	Especialización en Gerencia de Proyectos	Especialista	Presencial
UCAB	Distrito Capital	Maestría en Gerencia de Proyectos	Magíster Scientiarium	Presencial
URBE	Zulia	Maestría en Gerencia de Proyectos de Inversión y Desarrollo	Magíster Scientiarium	Presencial
URBE	Zulia	Maestría en Gerencia de Proyectos de Construcción	Magíster Scientiarium	Presencial
UNEFA	Distrito Capital	Especialización en Gerencia de Proyectos Ferroviarios	Especialista	Mixto*
UMA	Distrito Capital	Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos	Especialista	Presencial
UMA	Distrito Capital	Especialización en Proyectos Educativos Comunitarios	Especialista	Presencial
USB**	Distrito Capital	Especialización en Gerencia de Proyectos	Especialista	Presencial

Nota: Cuadro elaborado con los datos tomados del Directorio Nacional de Postgrado, publicado en (Consejo Consultivo Nacional de Postgrado, 2010).
* Mixto o semi presencial.
** Está ofrecida en http://www.postgrado.usb.ve/programas/ver_programas, visitada el 14NOV10 (no aparece en la base de datos del CCNPG).

Análisis de los principios y lineamientos universitarios

En esta sub etapa es necesario hacer una revisión de los documentos que establecen los principios universitarios que regirán la creación de una carrera, además de identificar las leyes y reglamentos, identificar y analizar los requisitos que exige la institución para la elaboración de planes y programas, para el ingreso de la carrera y los límites de tiempo y cupos para la misma.

Marco Jurídico para la creación de la Especialización en Gerencia de Proyectos

Para ello se elaboraron cuadros con la normativa legal que interviene directamente en la creación de la Especialización en Gerencia de Proyectos desde dos puntos de vista, el primero es el Marco Jurídico de los Estudios de Postgrado en Venezuela (Cuadro 10), en al cual se analizaron la Ley Orgánica de Educación, la Ley de Universidades, la Normativa General de los Estudios de Postgrado para las Universidades e Instituciones Debidamente Autorizadas por el Consejo Nacional de Universidades y el Reglamento de Estudios de Postgrado de la UNEFA.

El cuadro se diseñó de manera que aparece el nombre del instrumento legal, la fecha y autoridad que lo promulgó y las observaciones, en donde se destacó el o los puntos inherentes al tema de investigación.

El segundo punto de vista es el Marco Jurídico de la Gerencia de Proyectos en Venezuela (Cuadro 11), en el cual, en una estructura similar al cuadro anterior, se analizaron los instrumentos legales que justifican los estudios en el área de la Gerencia de Proyectos para la Administración Pública en Venezuela.

Estos instrumentos legales son la Constitución Nacional, el Decreto con Fuerza de Ley Orgánica de Planificación, el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional del Control Fiscal, el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de Control Fiscal, la Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Sector Financiero, la Ley Orgánica de Seguridad de la Nación y la Ley de Contrataciones Públicas.

Cuadro 10 Marco Jurídico de los Estudios de Postgrado en Venezuela.

Marco Jurídico de los Estudios de Postgrado		
Instrumento	***Promulgación***	***Observaciones***
Ley Orgánica de Educación	GO 5.929 Extraordinario 15AGO09	• Desarrollar los principios y valores rectores, derechos, garantías y deberes en educación, que asume el Estado… así como las bases organizativas y de funcionamiento del Sistema Educativo de la República Bolivariana de Venezuela (Artículo 1). • Organiza al Sistema Educativo en dos sub sistemas, a saber el subsistema de educación básica integrado por los niveles de educación inicial, educación primaria y educación media, y el subsistema de educación universitaria el cual comprende los niveles de pregrado y postgrado universitarios; así mismo establece que la duración, requisitos, certificados y títulos de los niveles del subsistema de educación universitaria estarán definidos en la ley especial (Artículo 25). • Estipula que la educación universitaria estará regida por leyes especiales y otros instrumentos normativos en los cuales se determinará la forma en la cual este subsistema se integra y articula, así como todo lo relativo a, entre otras funciones, la creación intelectual y los programas de postgrado de la educación universitaria (Artículo 35).
Ley de Universidades	GO 1.429 Extraordinario 08SEP70	• Este instrumento legal, faculta al Ejecutivo Nacional, conforme a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación, para crear, oída la opinión del Consejo Nacional de Universidades, podrá crear Universidades Nacionales Experimentales con el fin de ensayar nuevas orientaciones y estructurasen Educación Superior (Artículo 10). • Así mismo, se dictamina que el Estado reconocerá para todos los efectos legales los grados, títulos y certificados de competencia que otorguen y expidan las Universidades Nacionales (Artículo 17).

Marco Jurídico de los Estudios de Postgrado		
Instrumento	*Promulgación*	*Observaciones*
Normativa General de los Estudios de Postgrado para las Universidades e Instituciones Debidamente Autorizadas por el CNU	GO 37.328 20NOV01	• Define los estudios de Postgrado, como aquellos que son dirigidos a elevar el nivel académico, desempeño profesional y calidad humana de los egresados del Sub-sistema de Educación Superior (Artículo 1). • Especifica los requisitos para la creación la creación y funcionamiento de programas de Postgrado conducentes a grados, se requiere que la institución responsable satisfaga los requisitos siguientes requisitos (Artículo 13). • Especifica que los estudios de Especialización Profesional comprenderán un conjunto de asignaturas y otras actividades organizadas en un área específica destinadas a proporcionar los conocimientos y el adiestramiento necesario para la formación de expertos de elevada competencia profesional (Artículo 20). • Indica que para obtener el grado de Especialista, se exige la aprobación de un número no inferior a veinticuatro (24) Unidades-Crédito en asignaturas u otras actividades curriculares contenidas en el programa correspondiente además de la elaboración, y aprobación de un Trabajo Especial de Grado, asistido por un Tutor (Artículo 21). • Especifica que el Trabajo Especial de Grado debe ser el resultado de una actividad de adiestramiento o de investigación que demuestre el manejo instrumental de los conocimientos obtenidos por el aspirante en la respectiva área (Artículo 22).
Política Nacional de Estudios de Postgrado	GO 35.210 27MAR93	• Define las orientaciones básicas que deben cumplir los estudios de postgrado en Venezuela: a. Cumplir con la demanda social de personal profesional altamente calificado en variados campos. b. Formar el personal para cubrir las necesidades nacionales de investigación científica, tecnológica, estética y humanística así como las exigencias de desarrollo académico de las instituciones de educación superior. • Fija los requisitos mínimos para que cualquier universidad o institución autorizada por el Consejo Nacional de Universidades pueda crear un programa de postgrado: a. Disponer de personal de planta suficiente. b. Tener líneas de investigación o de trabajo. c. Contar con una biblioteca bien dotada.

Marco Jurídico de los Estudios de Postgrado		
Instrumento	*Promulgación*	*Observaciones*
		d. Contar con un prospecto que debe contar entre otros aspectos de la justificación del mismo, los objetivos; el perfil del egresado; los requisitos de ingreso, permanencia y egreso; los planes de estudios con las asignaturas y otras actividades teóricas y prácticas, etc.
Reglamento de Estudios de Postgrado de la UNEFA	Decanato de Investigación y Postgrado (DIP) – Mayo de 2007	• Define que los estudios de Especialización comprenden un conjunto de asignaturas y otras actividades organizadas en un área específica, destinadas a proporcionar los conocimientos y el adiestramiento necesario para la formación de expertos de elevada competencia profesional. Los estudios de Especialización conducen al grado de Especialista. Su objeto es el perfeccionamiento y actualización de los conocimientos en el área específica del saber que ha orientado su formación a la solución de problemas en su entorno (Artículo 23). • Establece que para la obtención del título de Especialista se deben cursar un número no menor de veinticuatro (24) unidades – crédito, y que el Trabajo Especial de Grado (Artículo 24) • Para obtener el grado de Especialista se exigirá la aprobación de un número no inferior a veinticuatro (24) unidades-créditos en asignaturas u otras actividades curriculares, en el programa correspondiente, además de la elaboración, presentación y aprobación de un Trabajo Especial de Grado deberá y su presentación y aprobación deberá cumplirse en un plazo máximo de cuatro (4) años a partir del inicio de los estudios. • Los proyectos de creación de programas de postgrado conducentes a la obtención de un grado académico (Artículo 25), debe tener la aprobación del Consejo de Decanato, del Consejo Académico y Universitario de la UNEFA y del Consejo Nacional de Universidades, y debe cumplir con lo exigido por el CNU.

Cuadro 11 Marco Jurídico de la Gerencia de Proyectos en Venezuela

Marco Jurídico de la Gerencia de Proyectos		
Instrumento	*Promulgación*	*Observaciones*
Constitución Nacional	GO 5.908 15FEB09	• El Estado venezolano, asume la Planificación Estratégica para el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país (Artículo 299)
Decreto con Fuerza de Ley Orgánica de Planificación	GO 5.554 13NOV08	• Se asume la planificación como alta política de Estado lo que se plasma en la creación del Ministerio de Planificación y Desarrollo (Exposición de Motivos) • Determina las bases y lineamientos para la construcción, la viabilidad, el perfeccionamiento y la organización de la planificación en los diferentes niveles territoriales de gobierno (Artículo 1) • Establece su ámbito de aplicación, lo cual incluye a los órganos y entes de la Administración Pública, así como a las empresas, fundaciones, asociaciones y sociedades civiles del Estado (Artículo 3). • Define los planes nacionales: el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Operativo Anual Nacional, el Plan Nacional de Desarrollo Regional, los Planes Nacionales de Desarrollo Sectorial, el Plan Nacional de Desarrollo Institucional, los Planes Operativos y los demás planes que establezca la ley (Artículo 29). • Establece que el Plan Nacional de Desarrollo define los objetivos, estrategias, políticas, medidas, metas y proyectos que orientan la acción de gobierno en el período constitucional (Articulo 31). • Dispone que el Plan Nacional de Desarrollo tiene que ajustarse a las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación (Artículo 32).

Marco Jurídico de la Gerencia de Proyectos		
Instrumento	*Promulgación*	*Observaciones*
Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública	GO 5.890 31JUL08	• Establece los principios, bases y lineamientos que rigen la organización y el funcionamiento de la Administración Pública (Artículo 1). • Dictamina que la Administración Pública se organiza y actúa de conformidad con el principio de legalidad, es decir que todos los organismos pertenecientes a la Administración Pública Nacional en cualquiera de sus niveles, está en la obligación de cumplir estrictamente establecido en el basamento legal vigente (Artículo 4).
Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional del Control Fiscal	GO 37.347 17DIC02	• Regular las funciones de la Contraloría General de la República, el Sistema Nacional de Control Fiscal y la participación de los ciudadanos en el ejercicio de la función contralora (Artículo 1). • Tiene como función el control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como de las operaciones relativas al mismo (Artículo 2). • Establece que los órganos de la Administración Pública Nacional pueden ser sometidos al escrutinio de la Contraloría General de la República cuando se incurra en la falta de planificación, así como el incumplimiento injustificado de las metas señaladas en los correspondientes programas o proyectos (Artículo 91, numeral 10).
Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de Control Fiscal	GO 39.240 26MAY09	• Desarrolla los principios y disposiciones de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, destinados a regular el ejercicio de las competencias en materia de control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, el Sistema Nacional de Control Fiscal y la participación de los ciudadanos en el ejercicio de la función contralora (Artículo 1). • Define que el Sistema de Control Interno de cada organismo o entidad perteneciente a la Administración Pública Nacional, comprende, entre otros, los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión, así como la evaluación de programas y proyectos; estará fundado en criterios de eficacia, eficiencia, economía y calidad de sus operaciones, y sometido a pruebas selectivas de cumplimiento y exactitud

Marco Jurídico de la Gerencia de Proyectos		
Instrumento	*Promulgación*	*Observaciones*
		(Artículo 11). • Establece que dentro de deberes de los gerentes, jefes o autoridades administrativas de cada departamento, sección o cuadro organizativo específico se encuentra el de vigilar permanentemente la actividad administrativa de las unidades, programas, proyectos u operaciones que tienen a su cargo (Artículo 18).
Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Sector Financiero	GO 39.556 19NOV10	• Regula la administración financiera, el sistema de control interno del sector público y los aspectos referidos a la coordinación macroeconómica, al Fondo de Estabilización Macroeconómica y al Fondo de Ahorro Intergeneracional (Artículo 1) • Están sujetos a las regulaciones de esta Ley (Artículo 6), los entes u organismos que conforman el sector público. • Permite la ejecución plurianual del presupuesto, siendo responsable de su elaboración el Ministerio de Finanzas, en coordinación con el Ministerio de Planificación y el Banco Central de Venezuela, debiendo establecer los límites máximos de gasto y de endeudamiento que se contemplen en los presupuestos nacionales para un período de tres años, los indicadores y demás reglas de disciplina fiscal que permitan asegurar la solvencia y sostenibilidad fiscal y equilibrar la gestión financiera nacional en dicho período gastos ordinarios (Artículo 25). • Dictamina que la Oficina Nacional de Presupuesto evaluará la ejecución de los presupuestos de la República y sus entes descentralizados funcionalmente sin fines empresariales, tanto durante el ejercicio, como al cierre de los mismos (Articulo 59) • Obliga a los entes de la Administración Pública y sus órganos adscritos a: 1. Llevar registros de información de la ejecución física de su presupuesto, sobre la base de los indicadores de gestión previstos y de acuerdo con las normas técnicas correspondientes. 2. Participar los resultados de la ejecución física de sus presupuestos a la Oficina Nacional de Presupuesto, dentro de los plazos que determine el Reglamento de esta Ley.

Marco Jurídico de la Gerencia de Proyectos		
Instrumento	*Promulgación*	*Observaciones*
		• Establece que si los resultados de la evaluación física y financiera se evidencian incumplimientos injustificados de las metas y objetivos programados, se procederá de acuerdo al Título IX de la Ley, el cual trata de la responsabilidad civil, administrativa y penal de los funcionarios públicos responsables (Artículo 61).
Ley Orgánica de Seguridad de la Nación	GO 37.594 18DIC02	• Regula la actividad del Estado y la sociedad, en materia de seguridad y defensa integral, en concordancia a los lineamientos, principios y fines constitucionales (Artículo 1). • Define el Desarrollo Integral de la Nación como la ejecución de planes, programas, proyectos y procesos continuos de actividades y labores que acordes con la política general del Estado y en concordancia con el ordenamiento jurídico vigente (Artículo 4).
Ley de Contrataciones Públicas	GO 39.165 24ABR09	• Regula la actividad del Estado para la adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras, con la finalidad de preservar el patrimonio público, fortalecer la soberanía, desarrollar la capacidad productiva y asegurar la transparencia de las actuaciones de los órganos y entes sujetos a la Presente Ley, de manera de coadyuvar al crecimiento sostenido y diversificado de la economía (Artículo 1). • Su ámbito de aplicación (Artículo 3), abarca a las personas jurídicas que se especifican a continuación: 1. Los órganos y entes del Poder Público Nacional, Estadal, Municipal, Central y Descentralizado. 2. Las Universidades Públicas. 3. El Banco Central de Venezuela. 4. Las asociaciones civiles y sociedades mercantiles en las cuales la República y las personas jurídicas a que se contraen los numerales anteriores tengan participación, igual o mayor al cincuenta por ciento (50%) del patrimonio o capital social respectivo.

Marco Jurídico de la Gerencia de Proyectos		
Instrumento	*Promulgación*	*Observaciones*
		5. Las asociaciones civiles y sociedades mercantiles en cuyo patrimonio o capital social, tengan participación igual o mayor al cincuenta por ciento (50%), las asociaciones civiles y sociedades a que se refiere el numeral anterior. 6. Las fundaciones constituidas por cualquiera de las personas a que se refieren los numerales anteriores o aquellas en cuya administración éstas tengan participación mayoritaria. 7. Los Consejos Comunales o cualquier otra organización comunitaria de base que maneje fondos públicos. • Establece que en ningún momento se podrá iniciar la selección de contratistas para ejecución de obras, si no existiere el respectivo proyecto (Artículo 51).

Requisitos para la elaboración de planes y programas a nivel de posgrado

La Sección Primera del Capítulo VIII, de los estudios de postgrado, del Reglamento de Estudios de Postgrado de la UNEFA, regula todo lo atinente a los proyectos de creación de programa de postgrado conducente a la obtención de un grado académico. En este sentido, en el Artículo 34 del reglamento en comento, se especifica los elementos que debe contener la propuesta, los cuales se indican a continuación:

1. Presentar el diseño curricular correspondiente contentivo de (perfil, objetivos, estructura curricular, líneas de investigación y régimen de estudios y evaluación), así, como las evidencias que demuestren su justificación y su pertinencia externa (respuesta a necesidades contextuales) e interna (correspondencia con las características del programa que se desea desarrollar.

2. Contar con el personal docente necesario para poder atender los requerimientos de naturaleza docente y de investigación para la formación de los aspirantes que tendrá el programa que se quiere crear.

3. Disponer de una infraestructura académica investigativa, técnica o artística y de servicio que sustente el desarrollo del programa.

4. Contar con una infraestructura administrativa y técnica cónsona con el programa a crear.

5. Contar con una infraestructura física (sede para la cual rige la autorización de funcionamiento) acorde con las necesidades del programa.

Además dictamina que todo programa de postgrado conducente a la obtención de un grado académico debe tener la aprobación del Consejo de Decanato, del Consejo Académico y Universitario de la UNEFA y del Consejo Nacional de Universidades.

Normas para el ingreso en los estudios de postgrado

Por otro lado, el Capítulo IX del Reglamento de Estudios de Postgrado de la UNEFA, está dedicado a la admisión. En este sentido, el Artículo 38 especifica que los aspirantes para el ingreso a los estudios de postgrado pueden ser ciudadanos venezolanos o extranjeros, y hacer la solicitud de admisión ante la Dirección de Secretaría de la Del Decanato de Investigación y Postgrado durante los períodos de preinscripción, llenando la planilla diseñada para tal fin y

anexar los siguientes documentos:

1. Copia de la Certificación del título Académico correspondiente expedida por la Universidad u oficina de Registro respectivo.

2. Copia de las calificaciones de Pregrado o Postgrado, según el caso.

3. Constancia del promedio de calificaciones (original).En caso de aspirar a Especialización o Maestría

4. Currículo vitae con sus respectivos soportes en copia.

5. Dos (2) fotografías de frente, recientes tipo carnet.

6. Fotocopia de la Cédula de Identidad, ampliada y legible.

7. Fotocopia de la Partida de Nacimiento.

8. Comprobante del pago del arancel de preinscripción

Asimismo, el aspirante también debe presentar los originales en el momento de la preinscripción; en caso de que el aspirante haya cursado sus estudios de pregrado en una Universidad o Institución Universitaria del extranjero, todos y cada uno de los documentos probatorios deben estar debidamente autenticados, legalizados y traducidos por un intérprete público acreditado para ello en Venezuela, si es el caso; y además de los requisitos generales de admisión, el aspirante deberá consignar otros recaudos que le sean exigidos, propios del curso al cual aspire ingresar.

En este sentido, el Reglamento de Estudios de Postgrado de la UNEFA, también establece los criterios de selección de los aspirantes a cursar los estudios de postgrado, los cuales son:

1. Credenciales académicas y profesionales del aspirante.

2. Evaluación a través de una entrevista personal.

3. El cupo disponible para el programa.

4. Propuesta de investigación (sólo para los aspirantes a los programas doctorales).

5. Otros requisitos que sean establecidos por el Consejo Académico de la UNEFA de acuerdo a las recomendaciones del Consejo de Decanato.

Límites de tiempo y cupos para los programas de postgrado

El Capítulo X, del Régimen de Estudio, en su Sección Primera, de la Permanencia en los Estudios de Postgrado, especifica que se entiende por permanencia en el Decanato de Investigación y Postgrado (DIP), al derecho que tienen los alumnos regulares de cumplir con todas las actividades programadas, a los fines de obtener los grados que este confiere (Artículo 53).

Por otro lado, el Artículo 54, dictamina que para poder permanecer en el DIP, los alumnos regulares deben estar formalmente inscritos en el término que cursan y cumplir con lo establecido en el presente Reglamento, en cuanto a la permanencia.

La permanencia para los estudios conducentes al título de Especialista será de cuatro (4) contados a partir del inicio de sus estudios, según las características del programa (Artículos 55 y 57).

El Artículo 56 dictamina que los alumnos que estén incursos en las causales Académicas que ameriten su cancelación; hayan solicitado su cancelación temporal por Motivos de Servicio o Propia Voluntad; estén incursos en las causales contempladas en el Reglamento Disciplinario de la UNEFA; y/o no hayan culminado sus estudios en el tiempo máximo establecido, no podrán permanecer en el DIP, y les será cancelada la matrícula de manera temporal o definitiva, según sea el caso.

Asimismo, el Artículo 57 establece que "la permanencia en el curso correspondiente se considerará desde el inicio de los estudios, hasta cumplidos todos los requisitos académicos, incluyendo la aprobación de Trabajo Especial de Grado de la Especialización.

Análisis de la población estudiantil (Demanda):

Los demandantes principales del producto que se pretende ofrecer son los profesionales egresados del sistema de educación superior de las áreas de ingeniería, ciencias administrativas y ciencias económicas.

Para calcular la población de los profesionales del sub sistema de educación superior se utilizó el documento Egresados Serie Histórica 1960 – 2006 editado por el Consejo Nacional Universitario, así mismo se hizo una recopilación de los datos suministrados por García (2006) en su Trabajo Especial de Grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, titulado

"Estudio de Mercado de la Implantación de la Especialización de la Gerencia de Proyectos en Régimen Semi – Presencial en la Universidad Católica Andrés Bello", y finalmente se obtuvo, a través de la Dirección de Secretaría dela UCAB las estadísticas de egresados a nivel de pregrado y postgrado. La información encontrada fue la siguiente:

- Serie de egresados 2000 – 2006 del sub sistema de educación superior (Universidades, Institutos Universitarios Pedagógicos, Institutos Universitarios Politécnicos, Institutos Universitarios, Colegios Universitarios, e Institutos Universitarios Militares). (Cuadro 12).
- Egresados de la Universidad Simón Bolívar (USB), por carrera de interés en la Especialización en Gerencia de Proyectos. (Cuadro 13)
- Egresados de la Universidad Central de Venezuela (UCV), por carrera de interés en la Especialización en Gerencia. (Cuadro 14).
- Egresados de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), por carrera de interés en la Especialización en Gerencia de Proyectos. (Cuadro 15).
- Cuadro 16 Total de egresados de la UCV, USB y UCAB en el período 2000 – 2009.
- Egresados de la Universidad Católica Andrés Bello con el grado de Doctor. (Cuadro 17).
- Egresados de la Universidad Católica Andrés Bello con el grado de Especialista. Cuadro 18).
- Egresados de la Universidad Católica Andrés Bello con el grado de Magister. Cuadro 19).

Con la información suministrada se procedió a obtener la población siguiendo las siguientes premisas:

- Para la serie de egresados 2000 – 2006 del sub sistema de educación superior, se hizo una estimación lineal para obtener los datos de los años 2007 al 2009.
- Para los Egresados de las USB y UCV por carreras de interés en la Gerencia de Proyecto se obtuvieron los datos de la forma siguiente:
    - Datos del año 2000 al 2004 del CNU presentada por García (2006)

- Datos del año 2005 estimación lineal calculada por García (2006)
- Datos 2006 y 2007 estimación lineal calculada por el autor.
- Datos obtenidos de Memoria y Cuenta del MPPES 2009

- Los datos de egresados de la UCAB en pregrado y postgrado fueron obtenidos de la Secretaría General de la Universidad Católica Andrés Bello (Mayo, 2011).

Al analizar la información encontrada podemos afirmar lo siguiente:

- Desde el año 2000 al año 2009, han egresado del sub sistema de educación superior, aproximadamente un millón mil ochenta y seis (1.001.086) profesionales universitarios con título equivalente a licenciados o ingenieros. De las estadísticas obtenidas de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), no se pueden discriminar estos egresados por carrera.
- Desde el año 2000 al año 2010, han egresado de las Universidades Simón Bolívar, Central de Venezuela y Católica Andrés Bello, un total de veintiséis mil cuatrocientos trece (26.413) profesionales en las áreas de interés en la gerencia de proyectos, lo cual representa un 43.85% de los egresados de esas tres casas de estudio.
- Si asumimos que de todos los egresados del subsistema de educación superior, el 43.85% son egresados en carreras de interés para la gerencia de proyecto, entonces tendremos un total más de cuatrocientos mil profesionales potenciales candidatos para la Especialización en Gerencia de Proyectos de la UNEFA.
- Desde el año 2000 al 2009 de la UCAB han egresado un total de cinco mil ochocientos noventa y un (5.891) profesionales en las áreas de interés en la gerencia de proyecto.
- Desde el año 2000 al 2009 de la UCAB han egresado de la Especialización en Gerencia de Proyectos, un total de ochocientos noventa (890) Especialistas.
- Hay una relación de 7:1 de egresados de profesionales en las áreas de interés en la gerencia de proyecto en relación a los egresados en la Especialización en Gerencia de Proyectos de la UCAB.

- Ahora bien, si tomamos en consideración que de la USB; la UCV y la UCAB han egresado desde el 2000 al 2009 un total 26.413 profesionales, se infiere que existen aproximadamente unos tres mil setecientos (3.700) egresados de esas tres universidades en las carreras de interés en la gerencia de proyecto que son potenciales candidatos para optar por la Especialización en Gerencia de Proyectos a ser dictada por la UNEFA.

Cuadro 12 Serie de egresados 2000 – 2006 del sub sistema de educación superior (Universidades, Institutos Universitarios Pedagógicos, Institutos Universitarios Politécnicos, Institutos Universitarios, Colegios Universitarios, e Institutos Universitarios Militares).

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total
Universidades	**56380**	**57145**	**61388**	**61315**	**55782**	**73396**	**73414**	**73820**	**76606**	**79392**	**668638**
Oficiales	42458	42951	42075	43327	39076	55233	55990	54742	56962	59182	491997
Privadas	13922	14194	19313	17988	16706	18163	17424	19078	19644	20209	176641
Institutos Universitarios Pedagógicos	**1111**	**1022**	**1184**	**1384**	**1759**	**1041**	**1290**	**1420**	**1461**	**1502**	**13174**
Privados	1111	1022	1184	1384	1759	1041	1290	1420	1461	1502	13174
Institutos Universitarios Politécnicos	**1488**	**1514**	**1298**	**1251**	**1145**	**1036**	**879**	**811**	**706**	**601**	**10729**
Oficiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Privados	1488	1514	1298	1251	1145	1036	879	811	706	601	10729
Institutos Universitarios	**4150**	**4134**	**5221**	**6040**	**5695**	**5900**	**5082**	**6141**	**6383**	**6626**	**55372**
Oficiales	469	479	501	614	539	679	867	826	884	942	6800
Privados	3681	3655	4720	5426	5156	5221	4215	5315	5499	5684	48572
Colegios Universitarios	**9110**	**8832**	**9820**	**9852**	**10547**	**11541**	**12611**	**12706**	**13300**	**13895**	**112214**
Oficiales	2121	979	3380	3579	3644	3721	3733	4534	4912	5290	35894
Privados	6989	7853	6440	6273	6903	7820	8878	8171	8388	8605	76320
Institutos Universitarios Militares	**876**	**424**	**555**	**515**	**541**	**512**	**516**	**423**	**390**	**357**	**5110**
Oficiales	876	424	555	515	541	512	516	423	390	357	5110
Total	**73115**	**73071**	**79466**	**80357**	**75469**	**93426**	**93792**	**137941**	**144130**	**150319**	**1001086**

Nota: Datos obtenidos de Consejo Nacional de Universidades. (2008). Egresados Serie Histórica 1960 - 2006. Caracas: Unidad de Apoyo. Departamento de Estadística.

Cuadro 13 Egresados de la Universidad Simón Bolívar (USB), por carrera de interés en la Especialización en Gerencia de Proyectos

Universidad Simón Bolívar											
CARRERA	*2000*	*2001*	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*TOTAL*
Ingeniería Eléctrica	85	90	75	48	93	80	79	80	76	53	759
Ingeniería Mecánica	120	130	135	100	147	126	137	140	131	110	1276
Ingeniería Química	140	148	159	123	169	146	164	170	77	93	1389
Ingeniería Electrónica	130	132	135	109	144	124	143	148	103	86	1254
Arquitectura	39	65	63	55	58	50	64	67	16	42	518
Ingeniería de Computación	115	138	140	80	145	125	130	132	85	70	1160
Urbanismo	15	12	15	6	11	9	13	14	52	7	153
Ingeniería Geofísica	40	50	53	30	39	34	49	52	43	22	412
Ingeniería de Materiales	124	122	123	68	130	113	121	124	84	96	1106
Ingeniería de Producción	47	50	65	20	55	47	54	55	69	56	518
TOTAL	**855**	**937**	**963**	**639**	**991**	**854**	**953**	**982**	**736**	**635**	**8545**

Nota: Datos del año 2000 al 2004 del CNU presentada por García (2006)
Datos del año 2005 estimación lineal calculada por García (2006)
Datos 2006 y 2007 estimación lineal calculada por el autor.
Datos obtenidos de Memoria y Cuenta del MPPES 2009

Cuadro 14 Egresados de la Universidad Central de Venezuela (UCV), por carrera de interés en la Especialización en Gerencia

Universidad Central de Venezuela											
CARRERA	*2000*	*2001*	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*TOTAL*
Arquitectura	204	184	206	114	154	167	174	176	205	196	1779
Administración y Contaduría	412	404	375	208	281	303	327	333	88	85	2815
Economía	143	136	157	87	118	127	129	129	352	300	1678
Sociología	112	113	122	68	92	99	103	104	129	120	1062
Trabajo Social	94	97	143	79	107	116	114	114	82	75	1021
Ingeniería Civil	59	25	46	26	34	37	34	34	41	44	380
Ingeniería Eléctrica	79	43	58	32	43	47	50	51	48	53	505
Ingeniería en Geología, Minas y Geofísica	68	57	51	28	38	41	48	50	73	77	531
Ingeniería Mecánica	119	87	105	58	78	85	89	91	83	87	882
Ingeniería Metalúrgica	25	19	22	12	17	18	19	19	145	100	396
Ingeniería Química y Petróleo	150	100	128	71	96	103	111	112	26	30	927
TOTAL	**1465**	**1265**	**1413**	**783**	**1058**	**1143**	**1198**	**1213**	**1272**	**1167**	**11977**

Nota: Datos del año 2000 al 2004 del CNU presentada por García (2006)
Datos del año 2005 estimación lineal calculada por García (2006)
Datos 2006 y 2007 estimación lineal calculada por el autor.
Datos obtenidos de Memoria y Cuenta del MPPES 2009

Cuadro 15 Egresados de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), por carrera de interés en la Especialización en Gerencia

Universidad Católica Andrés Bello											
CARRERA	*2000*	*2001*	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*TOTAL*
Economista	47	92	5	93	4	48	61	58	55	51	514
Ingeniero Civil	27	33	42	50	31	56	34	50	49	42	414
Ingeniero en Informática		13	36	75	37	71	73	83	61	69	518
Ingeniero en Telecomunicaciones	-	-	-	-	-	-	-	61	114	175	350
Ingeniero Industrial	113	106	92	153	86	157	141	125	121	132	1226
Licenciado en Administración de Empresas	7	47	79	57	77	19	105	231	118	155	895
Licenciado en Contaduría Pública	11	115	149	177	185	58	332	398	277	272	1974
TOTAL	**205**	**406**	**403**	**605**	**420**	**409**	**746**	**1006**	**795**	**896**	**5891**

Nota: Datos obtenidos de la Secretaría General de la Universidad Católica Andrés Bello (Mayo, 2011)

Cuadro 16 Total de egresados de la UCV, USB y UCAB en el período 2000 – 2009.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total
Universidad Central de Venezuela	5618	5242	6076	3368	5404	4961	5323	4839	4763	4688	50282
Universidad Simón Bolivar	1026	1097	1131	728	940	907	1175	984	980	975	9943
Universidad Católica Andrés Bello	581	1339	1281	1381	1032	1148	1449	2202	2026	2042	14481
Total	**6644**	**6339**	**7207**	**4096**	**6344**	**5868**	**6498**	**5823**	**5743**	**5663**	**60225**

Nota: Datos de la UCV y USB del 2000 al 2006 obtenidos de Datos obtenidos del CNU. (2008). Egresados Serie Histórica 1960 - 2006. Caracas: Unidad de Apoyo. Departamento de Estadística. Los datos correspondientes a los años 2007 al 2009 fueron calculados con una estimación lineal calculada por el autor. Los datos de la UCAB fueron obtenidos de la Secretaría General de la Universidad Católica Andrés Bello (Mayo, 2011)

Cuadro 17 Egresados de la Universidad Católica Andrés Bello con el grado de Doctor.

Universidad Católica Andrés Bello												
Especialidad	*2000*	*2001*	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*	*TOTAL*
Doctor en Admón. de Empresas										1		1
Doctor en Ciencias Económicas		1						1				2
Doctor en Derecho DOC									2		2	4
Doctor en Economía				1			1					2
Doctor en Educación				1							1	2
Doctor en Historia	1	1	2	2	6	1	4	3		2	6	28
Doctor en Ingeniería								1				1
Doctor en Letras				2								2
Doctor en Psicología				1			1					2
Doctor en Relaciones Industriales											1	1
Doctor en Sociología								1				1
Total	**1**	**2**	**2**	**7**	**6**	**1**	**6**	**6**	**2**	**3**	**10**	**46**

Nota: Datos obtenidos de la Secretaría General de la Universidad Católica Andrés Bello (Mayo, 2011)

Cuadro 18 Egresados de la Universidad Católica Andrés Bello con el grado de Especialista.

Universidad Católica Andrés Bello												
Especialidad	*2000*	*2001*	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*	*TOTAL*
Especialista en Administración de Empresas	37	20	31	35	9	31	24	43	19	1	15	265
Especialista en Comunic para el Desarrollo Social	7	1	1			1		1				11
Especialista en Ciencias Penales y Criminológicas	12	20	19	14	17	29	27	59	43	51	35	326
Especialista en Derecho Administrativo	11	17	13	13	11	13	1	50	15	15	12	171
Especialista en Derecho de Familia y Menores	6	3	2			1		1	2	1	4	20
Especialista en Derecho del Trabajo	6	7	3	6	1	9	12	34	17	9	9	113
Especialista en Derecho Financiero	3	9	19	24	7	20	5	6	3	14	3	113
Especialista en Derecho Mercantil	8	14	45	17	14	35	20	33	26	13	4	229
Especialista en Derecho Procesal	2	22	62	56	25	29	34	41	47	32	35	385
Especialista en Desarrollo Infantil	5		3	1	3	2		1				15
Especialista en Desarrollo Organizacional	37	41	34	16	13	27	33	56	11	28	24	320
Especialista en Economía Empresarial	12	9	6	15	3	20	9	20	7	10	8	119
Especialista en Educación en Valores Ciudadanos											1	1
Especialista en Educación Gerencia Educativa	7	16	2				1					26
Especialista en Educación Proceos de Aprendizaje	1	7	3	14	6	1	1	37	13	6	21	110
Especialista en Finanzas Públicas						1	4	2	2	2	4	15
Especialista en Gerencia de Programas Sociales	2	1	4	2	1	2	2	3	2			19
Especialista en Gerencia de Proyectos de Ing.	1			1	1							3
Especialista en Gerencia de RRHH y RRII	2	1	3	1	8	9	4	10	2	2	10	52
Especialista en Gerencia de RRLL Sector Público		1										1
Especialista en Gerencia del Sector Público			1	1				1				3
Especialista en Gerencia Serv. Asist. en Salud	5	8	20	13	3	46	118	189	66	43	41	552
Especialista en Gerencia de Proyectos	32	105	81	22	24	87	124	159	67	82	107	890
Especialista en Ingeniería Industrial y Productividad					1	5	2	4	2	2	2	18
Especialista en Ingeniería Ambiental	1		1				2			1		5
Especialista en Ingeniería Estructural											1	1
Especialista en Instituciones Financieras	17	17	34	21	11	34	31	43	27	19	17	271
Especialista en Mención Comunicación Organizacional	15	5	2	2			2	1		1		28
Especialista en Política Económica	6	1	2	1								10
Especialista en Psicología Clínica Comunitaria	4			3	3	1	4	14	5	9	1	44
Especialista en Psicología Cognitiva	2											2
Especialista en Publicidad						1	1	4	5	1	4	16
Especialista en Sistemas de Información	6	11	33	10	5	22	7	31	8	15	2	150
Especialista en Sistemas de la Calidad		3	8	12	5	8	6	21	10	14	19	106
Especialista en Teología	3	4	1	1	2							11
TOTAL	250	343	433	301	173	434	474	864	399	371	379	4421

Nota: Datos obtenidos de la Secretaría General de la Universidad Católica Andrés Bello (Mayo, 2011)

Cuadro 19 Egresados de la Universidad Católica Andrés Bello con el grado de Magister.

Universidad Católica Andrés Bello												
Especialidad	*2000*	*2001*	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*	*2010*	*TOTAL*
Magister en Administración de Empresas	3	5	3	7	5	4	3	4	5	3	9	51
Magister en Ciencias Económicas	1					1		1				3
Magister en Comunicación Social		2	4	2	1	1	7	9	6	7	5	44
Magister en Derecho Administrativo											1	1
Magister en Derecho Mercantil										1		1
Magister en Derecho Procesal								1		1		2
Magister en Des. Infantil y sus Desv.		2		1	2							5
Magister en Desarrollo Organizacional	3	4	2	2		1	1					13
Magister en Economía Empresarial								1		1	1	3
Magister en Educación Gerencia Educativa	3	2	1	3	1		1	1	1	1		14
Magister en Educación Procesos de Aprendizaje	1	4	2	9	2	3	2	15	3	4	4	49
Magister en Filosofía			1									1
Magister en Gerencia de Programas Sociales				1		1	2	3		1		8
Magister en Grencia de RRHH y RRII	52	11	1	3		4	7	6	3	4	4	95
Magister en Gerencia de Servicios Aistenciales en Salud			1	5		1	4	6	2	4	1	24
Magister en Gerencia de Proyectos		1	1	3	1	7	6	5	2	6	4	36
Magister en Historia de las Américas		3					1	2				6
Magister en Historia de Venezuela	1	5	3	2	1	1	4	4	2	2	5	30
Magister en Ingeniería Ambiental		1	1	1	1	4	4	8	4	1	1	26
Magister en Instituciones Financieras					1		1				2	4
Magister en Investigación Educativa							1					1
Magister en Mención Filosofía de la Práctica							1	1				2
Magister en Mención Teoría de la Argumentación								2	2	1		5
Magister en Metodología de las Ciencias del Comportamiento									2		1	3
Magister en Política Económica						1						1
Magister en Psicología Cognitiva	4	1	1									6
Magister en Relaciones Industriales	2											2
Magister en Sistemas de Información		2		2	1	3	1		3	3	3	18
Magister en Sistemas de la Calidad					1	1	1	2	4	3	6	18
Magister en Teología	1			3		1			1		1	7
Magister en Teoría Económica	1			1								2
TOTAL	72	43	21	45	17	34	47	71	40	43	48	481

Nota: Datos obtenidos de la Secretaría General de la Universidad Católica Andrés Bello (Mayo, 2011)

CAPÍTULO VI: ELABORACIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL

Consideraciones generales:

Para la presente investigación se tomaron como referencias principales los siguientes documentos:

Trabajo Especial de Grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, titulado "Estudio Diagnóstico del Perfil de Competencias para el Gerente de Proyectos", (Lanz, 2003), para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, en el cual define el perfil de competencias de un Gerente de Proyectos.

Se revisó lo concerniente a las competencias para emprender proyectos en la bibliografía disponible, tales como Kerzner (2009), Palacios (2007), Guido & Clements (1999) y Chamoun (2007). Igualmente se consideró lo establecido en el *Project Management Competency Development (PMCD) Framework (2007),* el cual fue desarrollado para proveer tanto a las organizaciones como a los individuos con la guía para desarrollar el desarrollo profesional del Gerente de Proyectos. Este documento define las dimensiones claves de las competencias del Gerente de Proyectos que impactan más en su actuación como gerente. Por lo tanto, mientras las competencias identificadas en el *PMCD Framework* tienen una aplicación muy amplia, las potenciales diferencias en la importancia de una competencia en particular, dado cierto contexto o tipo de proyecto, deben ser consideradas para su aplicación.

Competencias del gerente de proyecto

Kerzner (2009) afirma que en siglo XXI las empresas sustituirán las descripciones de cargo por modelos de competencia, las cuales tienden a enfatizar las expectativas que se tienen sobre el gerente de proyecto, mientras que los modelos de competencia hacen hincapié en las habilidades específicas necesarias para alcanzar los resultados finales.

En este sentido, el modelo de competencias para el líder de proyectos comprende tres (03) dimensiones:

- Habilidades técnicas/científicas.
- Habilidades de liderazgo.
- Habilidades de procesos.

Por su parte, Palacios (2007) establece que para poder conceptualizar un proyecto, se debe contar con las siguientes competencias:

- Búsqueda de información: En este sentido Palacios (2007, p. 213) revela que el 86% considera que esta es la competencia más desarrollada en los líderes venezolanos, lo cual está 7 puntos por encima del promedio de competencias, lo cual compensa las debilidades institucionales de falta de información.

- Conocimientos técnicos: De acuerdo a Palacios (2007, p. 215) los líderes de proyecto venezolanos demuestran inconsistencia en esta competencia, al evaluar a los demás les dan una ponderación del 83%, lo cual es un nivel muy alto de desarrollo de esta competencia, pero al autoevaluarse, se sitúan 13 puntos por debajo del promedio; interpretándose como una forma de aparentar un conocimiento que en realidad no se tiene.

- Iniciativa: Palacios (2007, p. 216) manifiesta que esta es una de las competencias más débiles del líder venezolano, con una evaluación del 68%, lo cual es consistente con los estudios de pobreza en Venezuela, los cuales demuestran que el 86% de los venezolanos siente que su destino no depende de lo que pueda hacer, sino de factores externos.

- Visión estratégica: "Es una de las competencias más débiles con una evaluación del 73,7%, lo cual se sitúa 7 puntos por debajo del promedio". Esto último es congruente con la demanda de estudios de postgrado en lo que la visión estratégica prioridad en la formación gerencial en Venezuela (Palacios, 2007, p. 218).

- Capacidad de innovar: Es la competencia más débil para la formulación de proyectos con una evaluación del 60%, 14 puntos por debajo del promedio. Esto es debido a la poca inversión del sector empresarial venezolano en investigación y desarrollo (Palacios 2007, p. 217).

- Olfato de negocios: Es una competencia débil, se coloca 10 puntos por debajo del promedio que está ubicado en el 75%, reflejándose el poco espíritu emprendedor en la cultura latina (Palacios 2007, p. 219).

- Compromiso: Es la competencia mejor autoevaluada por el líder de proyecto venezolano, ubicándose en el 88%, 13 puntos por encima del promedio (Palacios, 2007, p. 220).

Finalmente, Chamoun (2007) establece que un gerente de proyecto debe contar con cinco (05) habilidades, a saber: Liderazgo, comunicación, negociación, solución de problemas y hacer que

las cosas sucedan (Cuadro 20).

Cuadro 20 Habilidades clave de un Gerente de Proyecto según Chamoun (2007).

Habilidad		*Descripción*
1	Liderazgo	• Establecer dirección. • Alinear al equipo. • Crear un ambiente que motive e inspire.
2	Comunicación	• Escrita, oral, escuchar y hablar. • Interna y externa. • Formal e informal. • Vertical y horizontal. • Estilos de escritura. • Técnicas de presentación y manejo de juntas.
3	Negociación	• Filosofía y técnicas ganar/ganar. • Negociación de objetivos de tiempo, costo y alcance. • Negociación de términos y condiciones contractuales. • Negociación de asignación de recursos. • Otros.
4	Solución de problemas	• Definición del problema al identificar u solucionar las causas principales más que por enjuiciar los síntomas. • Toma de decisiones.
5	Hacer que las cosas sucedan	• Venta de ideas. • Entendimiento de las estructuras formales e informales. • Política y poder en su sentido positivo.

Un Gerente de Proyectos competente, consistentemente aplica sus conocimientos sobre gestión de proyectos y su comportamiento personal, para incrementar la probabilidad de que los proyectos entregados satisfagan las expectativas y requerimientos de los interesados clave, integrando sus conocimientos, habilidades, características personales y actitudes cuando se enfoca en la entrega de un proyecto. El Cuadro 21, resume las competencias que debe tener un gerente de proyecto de acuerdo a la visión de diferentes autores.

Al analizar los documentos identificados anteriormente, observamos que estas se pueden agrupar en tres grandes tres tipos: Competencias de conocimiento, competencias de desempeño y competencias personales, tal cual como está descrito en el PMBOK® (2008).

Cuadro 21 Competencias del gerente de proyecto de acuerdo a Palacios (2007), Kerzner (2009), Guido & Clements (1999) y PMBOK (2008)

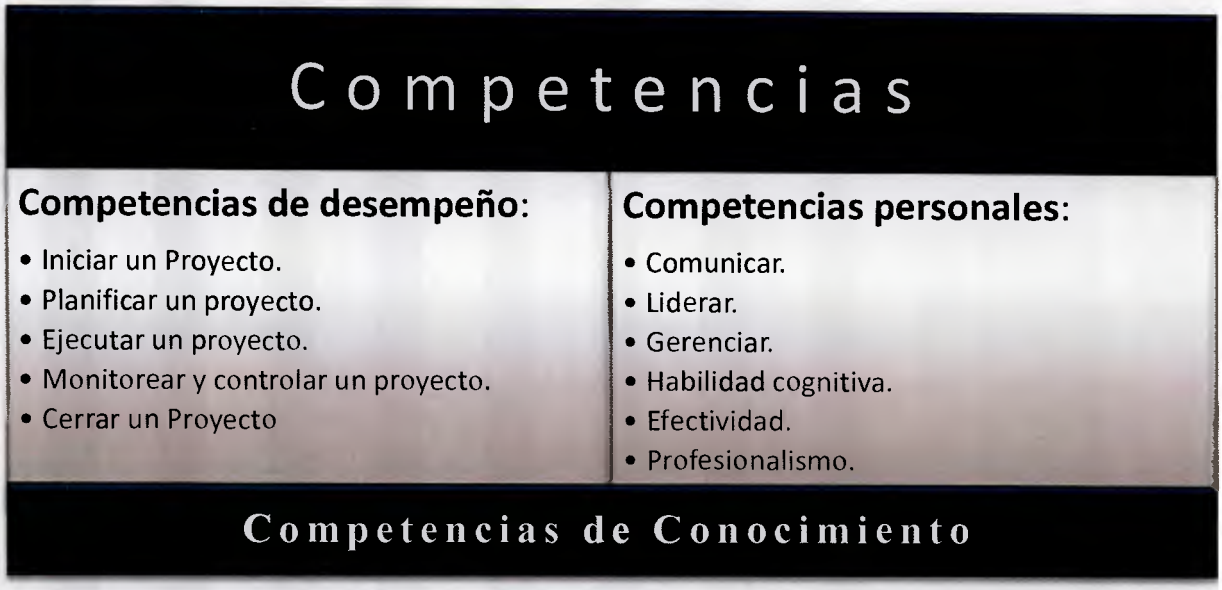
Palacios (2007)	*Kerzner (2009)*	*Guido & Clements (1999)*	*Chamoun (2007)*	*PMBOK (2008)*
• Búsqueda de información • Pensamiento conceptual • Conocimientos técnicos • Iniciativa • Visión estratégica • Capacidad de innovar • Olfato de negocios • Compromiso	• Científicas y técnicas • Liderazgo • de procesos	• Capacidad de liderazgo • Capacidad para desarrollar a las personas • Habilidades de comunicación • Habilidades interpersonales • Capacidad de manejar el estrés • Habilidades para la solución de problemas • Habilidades para administrar el tiempo	• Liderazgo • Comunicación • Negociación • Solución de problemas. • Hacer que las cosas sucedan.	• Conocimiento • Desempeño • Personal

- Las Competencias de Conocimiento, son aquellas en las que el Gerente de Proyecto demuestra que es lo que sabe acerca de los procesos, herramientas y técnicas para las actividades de los proyectos. Este tipo de competencias pueden ser demostradas aprobando una evaluación de credenciales, tales como el Certificado de Profesional en Gestión de Proyectos (PMP®), la Certificación PRINCE2, Certificación de Proceso TENSTEN, Certificación ELA (European Logistics Association), Certificación JPMI (Japan Plant Maintenance Institute), u otro tipo de certificaciones similares.

- Las Competencias de Desempeño, son aquellas en las que el Gerente de Proyecto demuestra como aplica el conocimiento de la gestión de proyectos para alcanzar los requerimientos de los mismos. Este tipo de competencias se demuestran mediante la evaluación de las los resultados relacionados con el proyecto, los cuales deben considerarse satisfactorios (Cuadro 21).

- Las Competencias Personales, son aquellas en las que el Gerente de Proyecto demuestra a través de su comportamiento durante la ejecución de las actividades dentro del ambiente del proyecto: sus actitudes y sus características básicas de personalidad. Este tipo de competencias se puede demostrar mediante la evaluación de la conducta del Gerente de Proyecto (Cuadro 22).

Cuadro 22 Vista gráfica del PMCD Framework (2007)



Investigación de los conocimientos, técnicas y procedimientos de la disciplina aplicables a la solución de problemas

De acuerdo a los autores consultados y al Cuerpo de Conocimientos de la Gerencia de Proyectos (PMBOK®), y al constructo de la Gerencia de Proyectos, el Gerente de Proyectos se debe desenvolver en las áreas del conocimiento (Gestión del Alcance, Gestión del Tiempo, Gestión de los Costos, Gestión de la Calidad, Gestión de los Recursos Humanos, Gestión de las Comunicaciones, Gestión del Riesgo, Gestión de las Adquisiciones y Gestión de la Integración), con el fin de lograr que un proyecto, ejecutado en sus cinco (05) fases (iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre) culmine exitosamente, es decir, a tiempo, dentro de los costos estimados y con la calidad requerida.

En este sentido, el Gerente de Proyectos debe tener sólidos conocimientos en las siguientes áreas del conocimiento.

1. Gestión del Alcance, la cual consiste en determinar los procesos involucrados en garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente) el trabajo requerido para completarlo exitosamente.

2. Gestión del Tiempo, la cual consiste en determinar los procesos que se utilizan para garantizar la conclusión oportuna del proyecto.

3. Gestión de los Costos, la cual consiste en determinar los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

4. Gestión de la Calidad, la cual consiste en determinar los procesos involucrados en planificar, dar seguimiento, controlar y garantizar que se cumpla con los requisitos de calidad del proyecto.

5. Gestión de los Recursos Humanos, la cual consiste en determinar los procesos involucrados en la planificación, adquisición, desarrollo y gestión del equipo del proyecto.

6. Gestión de las Comunicaciones, la cual consiste en determinar los procesos involucrados en garantizar que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento y disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.

7. Gestión del Riesgo, la cual consiste en determinar los procesos involucrados en la identificación, análisis y control de los riesgos para el proyecto.

8. Gestión de las Adquisiciones, la cual consiste en determinar los procesos involucrados en la compra o adquisición de productos, servicios o resultados para el proyecto.

9. Gestión de la Integración, la cual consiste en determinar los procesos y actividades que integran los diversos elementos de la dirección de proyectos.

Asimismo, debe dominar las fases de ejecución de un proyecto, las cuales son:

1. Inicio.
2. Planificación.
3. Ejecución.
4. Monitoreo y control.
5. Cierre.

Para el gerente de proyectos de la Administración Pública público, el conocimiento y dominio del basamento legal que rige la ejecución de proyectos, discutido en el Capítulo II: Marco Legal y Conceptual, así como el marco jurídico que regule el tema de ambiente, laboral, aduanero y especialmente el que regule las actividades inherentes de cada proyecto.

En este sentido y partiendo del principio de que toda persona de derecho público, a diferencia de las personas de derecho privado que pueden hacer todo aquello que no esté prohibido, deben cumplir con todo aquello que el marco jurídico le permite o le ordena, para el gerente público es de vital interés el conocimiento y dominio de la normativa que justifica la ejecución de proyectos por parte de los entes de la Administración Pública, lo cual fue ampliamente discutido en el Capítulo V: Análisis de los Resultados, en lo concerniente a la fundamentación de la especialización en gerencia de proyectos para la UNEFA.

Áreas en las que puede laborar el Especialista en Gerencia de Proyectos

La Gerencia de Proyectos tiene un campo de acción bastante amplio, pues todo emprendimiento imaginado por el hombre puede ser manejado con la metodología de la gestión de proyectos. Es así como a lo largo de la historia, podemos evidenciar grandes emprendimientos que en un principio fueron considerados unos proyectos

Ejemplo de esos proyectos son la gran muralla china, las pirámides de Egipto y México, los canales de Suez y de Panamá, los complejos hidroeléctricos de la cuenca del Caroní en Venezuela o el de las Tres Gargantas en China, la conquista del espacio, la creación de un nuevo diseño curricular o simplemente el logro de un emprendimiento personal; todo ello aplicando la gerencia de proyectos (Chamoun, 2007).

Aunque la gerencia de proyectos como la conocemos actualmente se desarrolló después de la Segunda Guerra Mundial, en la segunda mitad del siglo XX en las áreas de la construcción y en el desarrollo de la industria aeroespacial, no cabe duda de que en la actualidad, tiene cabida en todos los campos de acción del ser humano, incluyendo el campo social.

En este sentido, el Especialista en Gerencia de Proyectos tiene cabida en los niveles de gerencia media y alta tanto de la administración pública como en la privada. Igualmente está en la capacidad de formular, planificar, ejecutar, monitorear y controlar, efectuar el cierre de proyectos tanto de inversión de capital como de proyectos sociales.

Análisis de las tareas potenciales del profesional

De acuerdo a lo analizado anteriormente, el gerente de proyecto debe realizar las siguientes tareas en dos (02) grandes áreas de competencias: las competencias de desempeño y las competencias personales.

Dentro del área de las competencias de desempeño, tenemos:

1. Iniciar un proyecto:
    a. Alinea el proyecto con los objetivos organizacionales y las necesidades del cliente.
    b. Entiende la declaración del alcance, el cual refleja las necesidades y expectativas de los interesados clave.
    c. Entiende los riesgos de alto nivel, las asunciones y las restricciones del proyecto.
    d. Identifica y entiende las necesidades de los interesados clave.
    e. Elabora el acta de constitución del proyecto o *project charter.*
2. Planificar un proyecto:
    a. Elabora y logra la aprobación del cronograma del proyecto.
    b. Elabora y logra la aprobación del presupuesto de costos.
    c. Identifica al equipo de proyecto y define los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo.
    d. Elabora el plan de comunicaciones.
    e. Establece los procesos de la gestión de la calidad.
    f. Elabora y logra la aprobación del plan de respuesta a los riesgos.
    g. Define el proceso del control de cambios integrados.
    h. Logra la aprobación del plan de procura.
    i. Logra la aprobación del Plan de Gestión del Proyecto (Manual del Proyecto).
3. Ejecutar el proyecto:
    a. Logra el alcance del proyecto.
    b. Satisface las expectativas de los interesados clave del proyecto.
    c. Gestiona el recurso humano asignado al equipo de proyecto.

d. Asegura la calidad de acuerdo al plan.

e. Gestiona los recursos materiales y financieros asignados.

4. Monitoreo y Control de un Proyecto:

a. Hace el seguimiento del proyecto y comunica su estatus a los interesados clave.

b. Gestiona los cambios del proyecto.

c. Monitorea y controla la calidad.

d. Monitorea y controla la gestión del riesgo.

e. Monitorea y controla la gestión del equipo de proyecto.

f. Administra el contrato del proyecto.

5. Cerrar un proyecto:

a. Logra la aceptación por parte del cliente del resultado del proyecto.

b. Libera los recursos asignados al proyecto.

c. Mide y analiza las percepciones de los interesados clave.

d. Cierra formalmente el proyecto.

Dentro del área de las competencias personales tenemos las siguientes:

6. Comunicación:

a. Escucha activamente, entiende y responde a los interesados clave.

b. Mantiene abiertas las líneas de comunicación.

c. Asegura la calidad de la información.

d. Confecciona las comunicaciones para la audiencia.

7. Liderazgo:

a. Crea un ambiente que promueve el alto desempeño del equipo.

b. Construye y mantiene relaciones efectivas.

c. Motiva y tutora a los miembros del equipo de proyecto.

d. Toma la responsabilidad de la entrega del proyecto.

e. Utiliza sus habilidades de influencia cuando es necesario.

8. Habilidad cognitiva:

a. Tiene una visión holística del proyecto.

b. Resuelve efectivamente los asuntos relacionados al proyecto y soluciona problemas.

c. Usa apropiadamente las herramientas y técnicas de gerencia de proyecto.

d. Busca oportunidades para mejorar el resultado del proyecto.

9. Gerencia:

a. Construye y mantiene el equipo del proyecto.

b. Planea y gestiona el éxito del proyecto de una manera organizada.

c. Resuelve los conflictos involucrando al equipo de proyectos o a los interesados.

10. Eficiencia:

a. Resuelve los problemas que se presentan durante la gestión del proyecto.

b. Mantiene la participación, motivación y soporte de los interesados clave del proyecto.

c. Hace los cambios necesarios en el ritmo para satisfacer las necesidades del proyecto

d. Es firme cuando es necesario.

11. Profesionalismo:

a. Demuestra compromiso con el proyecto.

b. Actúa con integridad.

c. Maneja el equipo de proyecto en la adversidad de manera adecuada.

d. Administra una fuerza laboral diversa.

e. Resuelve asuntos individuales y organizacionales con objetividad.

Determinación de poblaciones donde podría trabajar el profesional

El Especialista en Gerencia de Proyectos egresado de la UNEFA tiene campo de trabajo tanto en la Administración Pública en las áreas de planificación y ejecución de proyectos, como en la empresa privada, ya sea en empresas de consultoría como en empresas contratistas del Estado en sus diferentes niveles.

Desarrollo de un perfil profesional

En este punto, a partir de la información obtenida durante la investigación, se comparó con lo establecido en el PMCDF (2007) y se elaboraron las matrices de competencias, en las cuales se destacan las unidades de competencia, los elementos que las componen, los criterios de actuación y los tipos de evidencia que demuestran el logro de la evidencia.

Las competencias del gerente de proyecto se presentaron en dos grandes grupos, las competencias de desempeño del gerente de proyecto, las cuales se basan en las áreas del conocimiento y las fases que son estipuladas en el constructo de la profesión. Esto incluye el dominio de las fases de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre del proyecto, así como la gestión de las áreas del conocimiento: integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgo y procura.

Por otro lado, las competencias que debe desarrollar el gerente de proyecto como individuo. Estas competencias personales incluyen la comunicación, el liderazgo, la gerencia, la habilidad cognitiva, la eficacia, y el profesionalismo.

La integración de este grupo de competencias en un individuo, que comprenden un grupo de herramientas y técnicas, le proporciona al futuro gerente de proyecto, los elementos de juicio necesarios para la formulación, planificación, monitoreo y control, y cierre exitoso de diferentes tipo de proyectos.

Competencias de actuación del gerente de proyecto

Cuadro 23 Unidad de competencia: Iniciación de un proyecto.

1.0 Unidad de competencia: Iniciar un proyecto	
Autorizar un nuevo proyecto y definir su alcance.	
Elemento 1.1 Alinea el proyecto con los objetivos organizacionales y las necesidades del cliente	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Entiende la alineación del proyecto. .2 Alcanza un acuerdo con el patrocinante del proyecto. .3 Establece las necesidades clave de los interesados clave y sus expectativas .4 Determina las características del producto o servicio.	• Descripción de la alineación del proyecto. • Acuerdo documentado con el patrocinante. • Documentar las necesidades de los interesados clave. • Documentar los requerimientos para los productos o servicios de los interesados clave de alto nivel vinculados al plan de proyecto.
Elemento 1.2 Entiende la declaración del alcance, el cual refleja las necesidades y expectativas de los interesados clave.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Selecciona y usa la metodología de gerencia de proyectos o proceso que sea adecuado .2 Entiende el alcance preliminar del proyecto. .3 Encuadra el alcance de alto nivel del proyecto, asegurando su alineación con las necesidades y expectativas de la organización y del cliente.	• Ejemplos de métodos usados en proyectos previos y explicación del por qué fue seleccionado. • Alcance preliminar o equivalente. • Documentar las necesidades de los interesados clave.
Elemento 1.3 Entiende los riesgos de alto nivel, las asunciones y las restricciones del proyecto.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.4 Establece las asunciones y restricciones de alto nivel del proyecto. .5 Identifica, cualifica y cuantifica los riesgos de alto nivel del proyecto.	• Documentar las asunciones y restricciones. • Registro de los riesgos que contenga la identificación, cualificación y cuantificación de los riesgos de alto nivel.
Elemento 1.4: Identifica y entiende las necesidades de los interesados clave.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Identifica los interesados clave del proyecto. .2 Lleva a cabo análisis de los interesados clave del proyecto e identifica sus necesidades .3 Identifica los requerimientos de comunicaciones de alto nivel.	• Documentar la lista de los interesados clave. Documentar la descripción de las necesidades y objetivos de los interesados clave. • Documentar la posición e influencia de los interesados clave. • Documentar los comentarios y reconocimiento de que las necesidades de los interesados clave fueron entendidas.

Elemento 1.5: Elabora el acta de constitución del proyecto o *project charter.*	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Desarrolla la estrategia de alto nivel del proyecto. .2 Establece los hitos y entregables del proyecto. .3 Desarrolla el resumen del presupuesto. .4 Apoya la preparación del acta constitutiva del proyecto.	• Documentar la estrategia de alto nivel del proyecto.\ • Documentar los hitos y entregables. Documentar el orden de magnitud del esfuerzo estimado. Documentar las necesidades de recursos. • Elaborar el borrador de los documentos del acta de constitución del proyecto. • Acta de constitución del proyecto aprobada, con documentos de respaldo. Ej. Casos de negocio, minutas de reunión, etc.

Nota: Adaptado del PMCD (2007). Traducción libre del investigador.

Cuadro 24 Unidad de competencia: Planificar un proyecto.

2.0 Unidad de competencia: Planificar un proyecto.	
Definir y madurar el alcance del proyecto, desarrollar el plan de gestión del proyecto e identificar y hacer el cronograma de las actividades del proyecto	
Elemento 2.1 Acuerda el alcance del proyecto	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Define los entregables del proyecto utilizando la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT) .2 Obtiene los acuerdos para el alcance definido en la EDT. .3 Implementa la gestión del alcance.	• EDT Lista de las alternativas del proyecto. • Documentar los acuerdos con los interesados clave. • Comentarios de los interesados clave. Plan de gestión del alcance.
Elemento 2.2 Elabora y logra la aprobación del cronograma del proyecto.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Define actividades y dependencias para entregar el alcance aprobado. .2 Estima el tiempo de conclusión de cada actividad. .3 Identifica las dependencias internas y externas. .4 Programa las actividades del proyecto con los recursos comprometidos. .5 Obtiene la aprobación del cronograma del proyecto. .6 Comunica a los interesados clave el cronograma del proyecto.	• Diagramas de red del proyecto. • Diccionario de la EDT. • Documentación de los procesos usados para la determinación de las tareas. • Cronograma del proyecto con los datos del modelo del cronograma. • Cronograma del proyecto con los datos del modelo del cronograma. • Documentar la aprobación del cronograma por parte del patrocinante. • Documentar los comentarios de los interesados clave. • Documentar los acuerdos de los interesados clave.
Elemento 2.3 Elabora y logra la aprobación del presupuesto de costos.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Estima el costo de cada actividad. .2 Estima todos los costos del proyecto. .3 Desarrolla el presupuesto del proyecto. .4 Desarrolla el plan de gestión de costos del proyecto. .5 Consigue la aprobación aprobados para el presupuesto planificado. .6 Comunica el presupuesto planificado a los interesados clave.	• Ejemplo del costo basado en actividades. • Presupuesto aprobado con soportes detallados. • Presupuesto aprobado con soportes detallados. • Presupuesto aprobado con soportes detallados. • Plan de gestión de costos. • Aprobación del presupuesto del proyecto aprobado por el patrocinante. • Documentar los comentarios de los interesados clave.
Elemento 2.4 Identifica al equipo de proyecto y define los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Identifica los recursos específicos.	• Plan de gestión de personal con roles y responsabilidades.

.2 Define roles y responsabilidades. .3 Logra arreglos con la organización para acceder a recursos adecuados. .4 Planifica el incremento de recursos y construcción del equipo.	• Documentar los roles y responsabilidades de los miembros del equipo e interesados clave. • Documentar los protocolos del equipo. • Documentar los acuerdos formales para los recursos. • • Documentar las actividades para el desarrollo del equipo y el incremento de los recursos. • Documentar las reglas del equipo.
Elemento 2.5: Elabora el plan de comunicaciones.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Desarrolla el plan de comunicaciones del proyecto. .2 Selecciona las herramientas y métodos adecuados para comunicarse con los interesados clave identificados. .3 Programa las actividades para abordar el plan de comunicaciones.	• . Plan de gestión de las comunicaciones. • • Plantillas de soporte al plan. Ej. Reporte de estado, registro de actividades, lecciones aprendidas u otros activos organizacionales. • Documentar los comentarios de los interesados clave.
Elemento 2.6 Establece los procesos de la gestión de la calidad.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Establece los estándares de calidad a ser usados en el proyecto que estén alineados con la política de calidad de la organización. .2 Define los procesos a ser usados para entregar los entregables. .3 Establece las métricas de calidad para los entregables, procesos y la gestión del rendimiento del proceso. .4 Desarrolla el plan de gestión de la calidad.	• Documentación de los estándares de calidad usados. • Documentación de los procesos de calidad del proyecto. • Documentación de las métricas de calidad del proyecto. • Plan de gestión aprobado, incluyendo la línea de base de la calidad.
Elemento 2.7 Elabora y logra la aprobación del plan de respuesta a los riesgos	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Desarrolla el plan de gestión de riesgos del proyecto. .2 Identifica y cuantifica los riesgos mayores. .3 Dirige/Delega el esfuerzo para encontrar respuestas estratégicas a cada riesgo identificado. .4 Estima el costo de la contingencia de riesgos. .5 Documenta el plan de respuesta de riesgo. .6 Asigna las responsabilidades de riesgo. .7 Consigue acuerdos con los	• Plan de gestión del riesgo de proyecto aprobado. • Resultados del análisis de riesgo documentado. Registro de riesgos. • Plan de respuesta de riesgo, incluyendo la nominación de los dueños de los riesgos y costos de contingencia. • Plan de respuesta de riesgo, incluyendo la nominación de los dueños de los riesgos y costos de contingencia. • Plan de respuesta de riesgo, incluyendo la nominación de los dueños de los riesgos y costos de contingencia. • Lista de los dueños de los riesgos. Registro de riesgos. • Documentar los comentarios de los interesados clave.

interesados clave para el plan de respuesta a los riesgos.	

Elemento 2.8 Define el proceso del control de cambios integrados.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Dirige/Delega el esfuerzo para estableces el proceso de control de cambios.	• Proceso de control integrado de cambios documentado.
.2 Involucra a los interesados claves en generar un plan de control de cambios.	• Documentación de participación de los interesados clave en la formulación del plan de control de cambios.
.3 Asegura el uso de un control de procesos y procedimientos.	• Minutas de las reuniones del comité de control de cambios. • Documentación del control de cambios.
.4 Comunica a los interesados clave el proceso de control de cambios.	• Documentar los comentarios de los interesados clave.

Elemento 2.9 Logra la aprobación del plan de procura.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Analiza los requerimientos de material. .2 Planifica compras y adquisiciones. .3 Planifica las contrataciones externas. .4 Planifica la administración de contratos. .5 Obtiene la aprobación del plan.	• Plan de gestión de procura del proyecto. Lista de materiales. • Solicitudes y órdenes de compra. • Documentación que justifique las contrataciones externas. Contratos de los recursos. • Plan de gestión de procura. • Aprobación del plan de procura por parte del patrocinante.

Elemento 2.10 Logra la aprobación del Plan de Gestión del Proyecto	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Revisa los activos organizacionales- .2 Revisa los factores ambientales de la empresa. .3 Integra el plan de actividades dentro de un plan de gestión de proyectos completo. .4 Busca la aprobación de los interesados clave. .5 Establece las líneas de base del proyecto. .6 Comunica el plan aprobado a los interesados clave. .7 Conduce la reunión de arranque.	• Análisis documentado y/o uso de los activos organizacionales. • Análisis documentado y/o uso de los factores ambientales de la empresa. • Documentación en la que se presente como los elementos del plan de gestión del proyecto se integran. • Plan de gestión del proyecto aprobado por los interesados clave. • Documentar las líneas de base del proyecto. • Documentar los comentarios de los interesados clave. • Agenda/minutas de la reunión de arranque.

Nota: Adaptado del PMCD (2007). Traducción libre del investigador.

Cuadro 25 Unidad de competencia: Ejecutar el proyecto.

3.0 Unidad de competencia: Ejecutar el proyecto.	
Ejecutar el trabajo en la gestión del plan del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto dentro de la declaración del alcance.	
Elemento 3.1 Logra el alcance del proyecto.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Verifica que las tareas se completaron como fueron definidas en el plan del proyecto.	• Documentar los comentarios de los interesados clave. Documentar el seguimiento de las acciones y el estatus del proyecto. Reporte de estado/hitos. Aceptación formal confirmando que las tareas fueron completadas con éxito. Reportes del plan de proyecto presentando los recursos planificados versus la situación actual y utilización de los recursos.
.2 Cierra las brechas de desempeños identificadas.	• Documentación de las acciones correctivas y preventivas.
.3 Ejecuta el plan de gestión de riesgos.	• Documentación de las acciones correctivas y preventivas.
.4 Gestiona la transición entre fases.	• Reuniones de gobernanza, acciones y minutas. Comentarios del patrocinante. Aprobaciones formales.
Elemento 3.2 Satisface las expectativas de los interesados clave del proyecto.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Revisa las expectativas de los interesados clave a lo largo del proyecto para asegurar que ellas están siendo logradas dentro del alcance del proyecto.	• Documentación del análisis de los interesados clave. Documentación de las acciones tomadas para gestionar las expectativas de los interesados clave.
.2 Interactúa con los interesados clave del proyecto para asegurar su soporte al proyecto.	• Minutas de todas las reuniones con los interesados clave. Documentación de las acciones tomadas para manejar las expectativas de los interesados clave. Documentar los comentarios de los interesados clave.
Elemento 3.3 Gestiona el recurso humano asignado al equipo de proyecto.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Adquiere los recursos humanos según el plan de gestión de personal.	• Listas de personal. Contratos de trabajo. Declaraciones de trabajo de la mano de obra contratada.
.2 Forma el equipo de proyecto.	• Organigrama del proyecto. Formas de trabajo documentada.
.3 Desarrolla a los miembros del equipo del proyecto.	• Análisis de brechas de competencias. Desarrollar el plan para los miembros del equipo.

Elemento 3.4 Asegura la calidad de acuerdo al plan.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Ejecuta el aseguramiento de la calidad. .2 Garantiza el cumplimiento de las normas y procesos de calidad.	• Documentar la aceptación de los entregables del proyecto por parte de los interesados clave. Documentar las solicitudes de cambio. • Auditorias de calidad. Documentar las recomendaciones de mejora de los procesos. Documentar las actualizaciones de la planificación basado en las variaciones del plan.
Elemento 3.5: Gestiona los recursos materiales y financieros asignados.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Pide información a los proveedores. .2 Selecciona proveedores propicios. .3 Ejecuta las tareas de procura de acuerdo a lo planificado. .4 Adquiere los recursos internos suministrados.	• Lista de los proveedores seleccionados. Respuestas de los proveedores. • Contratos, declaraciones de trabajo. Órdenes de compra. • Documentar la disponibilidad de recursos materiales. • Documentar la disponibilidad de recursos materiales. •

Nota: Adaptado del PMCD (2007). Traducción libre del investigador.

Cuadro 26 Unidad de competencia: Monitoreo y Control de un Proyecto.

4.0 Unidad de competencia: Monitoreo y Control de un Proyecto.	
Comparar el desempeño actual con el desempeño planeado. Analizar las variaciones para evaluar las tendencias que afecten las mejoras de los procesos. Evaluar posibles alternativas e implementar las acciones correctivas apropiadas según sea necesario.	
Elemento 4.1 Hace el seguimiento del proyecto y comunica su estatus a los interesados clave.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Ejecuta los procesos para capturar la información del proyecto.	• Reportes sobre la ejecución del proyecto.
.2 Comunica el estatus a los interesados clave.	• Minutas de reuniones regulares y reportes de estado. Comentarios de los interesados. Mediciones del rendimiento.
.3 Asegura que las acciones planeadas se tomen para hacer frente a cualquier variación.	• Documentar las acciones preventivas y correctivas tomadas para corregir las variaciones.
Elemento 4.2 Gestiona los cambios del proyecto.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Identifica los cambios a las líneas de base del proyecto.	• Escrito presentado acciones para solicitudes de cambio, autorizada por los aprobadores designados. Actualizaciones al plan del proyecto basado en los cambios aprobados.
.2 Identifica el impacto de los cambios al plan del proyecto.	• Documentar los resultados del análisis de los cambios.
.3 Sigue los procesos de la gestión del cambio y registrar los cambios.	• Registro de los cambios implementados y aprobados.
.4 Comunica los cambios del proyecto a los interesados clave.	• Comunicaciones con los interesados clave documentadas.
.5 Ejecuta los procesos de la gestión de la configuración.	• Comentarios de los interesados clave sobre la gestión de la configuración y las prácticas de control.
Elemento 4.3 Monitorea y controla la calidad.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Registra de aceptación de los entregables completados.	• Registro de entregables completados y recibidos.
.2 Colecta las métricas del proyecto y productos.	• Reportes de las métricas del proyecto y productos.
.3 Monitorea la desviación de las líneas de bases del proyecto.	• Reportes de defectos de calidad.
.4 Recomienda las acciones correctivas y preventivas.	• Documentación de acciones correctivas y preventivas.
.5 Facilita las auditorías.	• Reportes de auditorías. Sugerencias de mejoras documentadas.

Elemento 4.4 Monitorea y controla la gestión del riesgo.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Actualiza el plan de respuesta al riesgo. .2 Reconoce cuando un riesgo desconocido ocurre. .3 Establece soluciones previos riesgos no conocidos. .4 Reconoce nuevos riesgos. .5 Revisa las estrategias de respuesta a los riesgos. .6 Facilita las auditorías.	• Actualizar los registros de los riesgos. Documentación de los resultados de los planes de respuesta. • Documentación de riesgos desconocidos que ocurrieron. • Actualización del registro de riesgos. • Documentación de soluciones de riesgos desconocidos que ocurrieron. Actualización del plan de respuestas riesgos. • Actualización del registro de riesgos. • Resultados de las revisiones de las mitigaciones de riesgo documentada. • Reportes de auditoría. Sugerencias de mejoras documentadas.
Elemento 4.5: Monitorea y controla la gestión del equipo de proyecto.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Mantiene reuniones regulares con el equipo. .2 Conduce actividades de construcción del equipo. .3 Monitorea la satisfacción del equipo. .4 Provee comentarios al equipo e individuos sobre su actuación.	• Minutas de las reuniones del equipo. • Resultados de las actividades de construcción del equipo documentadas. • Resultados del estudio de satisfacción del equipo. • Comentarios dados a los miembros del equipo documentado. Documentación de los comentarios del equipo.
Elemento 4.6: Administra el contrato del proyecto.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Asegura que los contratos de los proveedores sean gestionaos efectivamente. .2 Colecta las métricas de la actuación de los proveedores. .3 Asegura que los proveedores sean parte de la cultura del equipo. .4 Facilita las auditorías.	• Comentarios de los proveedores. • Reportes de las métricas de los proveedores. • Documentación de la interacción e integración de los proveedores con el equipo. Encuesta de satisfacción de los proveedores. • Reportes de auditorías. Sugerencias de mejoras documentadas.

Nota: Adaptado del PMCD (2007). Traducción libre del investigador.

Cuadro 27 Unidad de Competencia: Cerrar un proyecto

5.0 Unidad de competencia: Cerrar un proyecto	
Efectuar el trabajo de terminar formalmente un proyecto y transferir el producto completado a operaciones o cerrar un proyecto cancelado.	
Elemento 5.1 Logra la aceptación por parte del cliente del resultado del proyecto.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Obtiene la aceptación final. .2 Cubre todos los requerimientos contractuales que fueron requeridos. .3 Transición de todos los entregables a operaciones.	• Aprobación de los resultados del proyecto documentado. • Documentación de los entregables listos y no finalizados. Aceptación de que los términos del contrato fueron alcanzados documentado. • Aceptación por operaciones documentada.
Elemento 5.2 Libera los recursos asignados al proyecto.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Ejecuta los procesos organizacionales para liberar los recursos. .2 Provee los comentarios de desempeño a los miembros del equipo. .3 Provee comentarios a la organización relacionada con la actuación de los miembros del equipo.	• Ejemplo de un calendario para la liberación de los miembros del equipo de proyecto de un proyecto que ya fue cerrado. • Comentarios de los miembros del equipo documentados. • Evaluación del desempeño revisada con los gerentes funcionales y archivadas.
Elemento 5.3 Mide y analiza las percepciones de los interesados clave.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Encuesta a los interesados clave. .2 Analiza los resultados de los comentarios.	• Comentarios de los interesados clave documentados. • Análisis comentados.
Elemento 5.4 Cierra formalmente el proyecto.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Ejecuta el cierre de las actividades del proyecto. .2 Cierra todas las actividades financieras asociadas con el proyecto. .3 Notifica a los interesados formalmente el cierre del proyecto. .4 Cierra todos los contratos del proyecto. .5 Documenta y publica las lecciones aprendidas. .6 Actualiza los activos organizacionales.	• Firma el reconocimiento de los productos o servicios entregados del proyecto y la documentación de las actividades de cierre. • Comentarios del departamento de finanza acerca del cierre del proyecto documentado. • Documento comunicando el cierre del proyecto archivado en el expediente del proyecto. • Contratos cerrados. • Documentación de las lecciones aprendidas. • Documentos del proyecto archivados. Cambios a los activos organizacionales documentados.

Nota: Adaptado del PMCD (2007). Traducción libre del investigador.

Cuadro 28 Unidad de competencia: La comunicación

6.0 Unidad de competencia: La comunicación	
Intercambia efectivamente información precisa, apropiada y relevante con los interesados clave usando métodos adecuados	
Elemento 6.1 Escucha activamente, entiende y responde a los interesados clave.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Escucha activamente.	• Resultados de las encuestas de los interesados. Observaciones documentadas de las comunicaciones. Retroalimentación documentada en la empatía y comprensión hacia otros puntos de vista
.2 Entiende el contenido implícito y explícito de las comunicaciones.	• Observaciones documentadas de las comunicaciones. Confirmación documentada de que las comunicaciones fueron recibidas y entendidas.
.3 Responde y actúa sobre las expectativas, preocupaciones y problemas.	• Respuestas documentadas de asuntos importantes a otros. Ej. Registro de temas importantes, etc. Solicitudes de cambio. Resultados de las encuestas de los interesados.
Elemento 6.2 Mantiene abiertas las líneas de comunicación.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Se involucra activamente con los interesados.	• Confirmación documentada de que las necesidades de los interesados han sido alcanzada proactivamente.
.2 Disemina información efectivamente.	• Documentación de que la comunicación fue efectiva a través de conversaciones, encuestas, notas, presentaciones u observaciones. Documentación de comunicación compartida con los interesados clave fue relevante y oportuna.
.3 Mantiene comunicaciones formales e informales.	• Minutas de reuniones, tormentas de ideas, sesiones, etc., planificadas y no planificadas. Correspondencia. Notas y seguimientos de las discusiones. Retroalimentación documentada sobre la disponibilidad de los interesados
Elemento 6.3 Asegura la calidad de la información.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Utiliza fuentes de información adecuadas.	• Documentación del análisis de las fuentes de información. Retroalimentación documentada de las fuentes.
.2 Provee información precisa y concreta.	• Documentos que demuestren que se proporciona información concreta Retroalimentación documentada sobre la exactitud de la información.
.3 Busca validar la información.	• Documentación sobre los aportes de los expertos en la materia.

Elemento 6.4 Confecciona las comunicaciones para la audiencia.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Provee información relevante.	• Comentarios de los receptores confirmando la relevancia de la información. Demostrar fuertes habilidades de presentaciones efectivas.
.2 Usa métodos de comunicación idóneos para la audiencia.	• Métodos de comunicaciones preferidos e identificados en el análisis de los interesados clave. Notas de las reuniones demostrando la idoneidad de la selección del métodos. Comentarios de los interesados con respecto a la selección del método.
.3 Alinea la comunicación con el ambiente o entorno.	• Retroalimentación documentada sobre: o Sensibilidad a las necesidades específicas de comunicación y el contexto de los demás. o Uso apropiado de componentes formales, informales, formas verbales y no verbales. o Minutas de las reuniones de equipo y presentaciones. o Ejemplos de varias opciones de ubicación, la hora, los participantes, y la configuración de privacidad

Nota: Adaptado del PMCD (2007). Traducción libre del investigador.

Cuadro 29 Unidad de competencia: Liderazgo.

7.0 Unidad de competencia: **Liderazgo**	
Guía, inspira y motiva a los miembros del equipo del proyecto y otros interesados clave para manejar situaciones y alcanzar afectivamente los objetivos del proyecto.	
Elemento 7.1 Crea un ambiente que promueve el alto desempeño del equipo.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Expresa expectativas positivas del equipo.	• Comentarios del equipo de trabajo documentados sobre: o Reconocimiento de las habilidades de los miembros del equipo. o Apoyo a la toma de decisiones. o Establecimiento de metas positivas.
.2 Promueve el aprendizaje y se avoca al desarrollo personal y profesional del equipo.	• Planes de desarrollo individual. Fondos para el desarrollo. Retroalimentación documentada del equipo del proyecto. Documentación de las nuevas habilidades ganadas por los miembros del equipo del proyecto.
.3 Alienta consistentemente el trabajo en equipo.	• Ejemplos de acciones creativas tomadas para fomentar el trabajo en equipo, respecto por diferentes opiniones y responsabilidades. Retroalimentación documentada sobres el reconocimiento de habilidades y destrezas. Identificar la responsabilidad de los líderes de equipo en da objetivos claros y consistentes.
.4 Demanda y modela alto rendimiento.	• Estándares documentados para el desempeño individual y de calidad. Resultados documentados de las normas del jefe del proyecto.
Elemento 7.2 Construye y mantiene relaciones efectivas.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Limita las relaciones a asuntos relacionados con el trabajo adecuado a la cultura local y del proyecto.	• Retroalimentación documentada del equipo del proyecto e interesados sobre el mantenimiento de las relaciones de los interesados con el jefe del proyecto. Directrices documentadas de las discusiones formales e informales.
.2 Construye confianza y credibilidad con los interesados clave.	• Ejemplos de: o Actuar con integridad en todas las situaciones o Mantener los compromisos o Proveer mensajes coherentes en todas las situaciones o Apoyo a los miembros del equipo cuando se enfrenta a las críticas injustificadas o Mantener la calma o Demostrar un trato justo de los socios y vendedores
.3 Crea un ambiente que fomenta apertura, respeto y consideración por los interesados.	• Comentarios de los interesados en la apertura de análisis de situaciones y su resolución. Política de puertas abiertas (accesible en todo momento para las cuestiones relacionadas al proyecto). Ejemplos de sensibilidad, interés genuino de los sentimientos y valores de los otros. Evidencias documentadas de decisiones justas y basadas en hechos.

Elemento 7.3 Motiva y tutora a los miembros del equipo de proyecto.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Establece y comunica al equipo la visión, misión, declaración del alcance y valor estratégico del proyecto. .2 Premia la actuación de acuerdo a las directrices de la organización. .3 Establece relaciones de tutorías para el desarrollo de los miembros del equipo.	• Ejemplos de presentaciones con un claro enfoque en la misión, visión y valor estratégico. Retroalimentación documentada del equipo con respecto a la sensibilización del valor estratégico del proyecto. Ejemplos de reunión del soporte detrás de la estrategia y compartir la estrategia con el equipo. • Premios y registro de reconocimientos documentadas. Ejemplo de planes para el éxito de los miembros del equipo. Ejemplos de como celebrar los logros individuales frecuentemente: asegurarse que el crédito es dado a los individuos. • Ejemplos de: o Ejemplos de las relaciones de tutoría o Ejemplos de cómo ser buscado como un mentor para otros o Información documentada sobre las actividades de tutoría o Ejemplos de los avances en el plan de desarrollo individual
Elemento 7.4 Toma la responsabilidad de la entrega del proyecto.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Demostrar propiedad en la entrega de cuentas para y comprometida con el proyecto. .2 Alinea las actividades personales y prioridades hacia el incremento de las probabilidades de alcanzar los objetivos del proyecto. .3 Apoya y promueve las acciones y decisiones del equipo.	• Ejemplos de involucración activa con todos los interesados y miembros del equipo del proyecto. Ejemplos de como abordar rápidamente los posibles obstáculos del proyecto, los retrasos o riesgos Reportes o notas de reunión en donde el gerente del proyecto toma responsabilidades de los contratiempos del proyecto. Ejemplos de asumir la responsabilidad de resultados adversos del proyecto. • Planificación de las prioridades documentada. Lista de los elementos de acción prioritarios. Ejemplos de elementos gestión activa • Retroalimentación documentada de los miembros del equipo de que el gerente del proyecto actúa asertivamente en su representación. Notas de reuniones en las que se refleja el apoyo del gerente de proyecto a las acciones y decisiones de los miembros del equipo del proyecto. Mantiene al tanto de las actividades del equipo del proyecto y la rendición de cuentas para la entrega de los trabajos. Toma una posición frente a las autoridades superiores y apoya las acciones del equipo de proyecto como si fueran propias.

Elemento 7.5: Utiliza sus habilidades de influencia cuando es necesario.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Aplica la técnica de influencia apropiada para cada interesado.	• Ejemplos de diferentes estilos en diferentes ocasiones. Documento describiendo enfoque alternativos usados para influir. Ejemplos de solidas habilidades de negociación. Ejemplos de habilidad para enseñar.
.2 Usa experto o terceras partes para persuadir a otros.	• Ejemplo de uso de poder posicional de otros para influenciar. Ejemplos de uso del conocimiento del poder de influencia de terceras partes. Ejemplos de trabajo en red y reunión de soporte para el proyecto mientras no sea utilizado para beneficio personal.

Nota: Adaptado del PMCD (2007). Traducción libre del investigador.

Cuadro 30 Unidad de competencia: Gerencia.

8.0 Unidad de competencia: Gerencia	
Administra efectivamente el proyecto a través de una implementación apropiada y uso de los recursos humanos, financieros, materiales, intelectuales e intangibles.	
Elemento 8.1 Construye y mantiene el equipo del proyecto.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Asegura que las expectativas y responsabilidades están claras para los miembros del equipo y ellos entienden su importancia para el proyecto.	• Retroalimentación documentada del equipo de proyecto de los roles y responsabilidades. Correspondencia del equipo. Directivas, tareas y asignaciones del proyecto documentadas. Matriz de asignación de recursos (MAR) publicada. Ejemplos de participación activa de las actividades de cada miembro del equipo.
.2 Mantiene una actitud positiva y una efectiva relación entre los miembros del equipo.	• Ejemplos de resolución de conflictos efectivos. Retroalimentación documentada de los miembros del equipo en los que se demuestre: o Respeto por los demás, apelando a la razón en el contexto del proyecto o Realmente valorar la entrada y la experiencia de otros en el equipo o La voluntad de aprender de los demás Ejemplos de eventos del equipo para facilitar la vinculación y la relación dentro del equipo. Celebración del equipo de trabajo y los logros.
.3 Identifica, evalúa y selecciona talento interno y externo.	• Documentación de los requerimientos de los recursos del proyecto. Inventario de miembros del equipo adecuados identificados del talento interno. Criterios de preselección aplicados a la adquisición de recursos.
.4 Promueve un balance de vida – trabajo saludable.	• Retroalimentación documentada de los miembros del equipo. Notas de reunión documentando los asuntos de balance de recursos. Plan de acción documentado para alcanzar el balance de los recursos. Ejemplos de acciones tomadas para mejorar la eficiencia y productividad del trabajo.
Elemento 8.2 Planea y gestiona el éxito del proyecto de una manera organizada.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Trabaja con otros para identificar claramente el alcance del proyecto, roles, expectativas y especificaciones de tarea.	• Retroalimentación documentada en el nivel de participación de los demás en el proceso de planificación.
.2 Aplica estándares de la organización o de la industria y practicas generalmente aceptadas al proyecto.	• Ejemplos y comentarios del equipo de proyecto, interesados y expertos en la materia en el seguimiento de las prácticas generalmente aceptadas de la industria. Membresía en el Project Management Institute (PMI), grupos de interés específicos, talleres, conferencias u organizaciones. Medidas y mejoras propuestas, encaminadas a alcanzar o

	exceder las prácticas generalmente aceptadas de la industria. Plan de proyecto que incluye los estándares de la industria.
.3 Diseña prácticas generalmente aceptadas para la conclusión exitosa del proyecto.	• Cambios documentados de prácticas generalmente aceptadas. Cambios aprobados a los procedimientos para adaptarse a las prácticas generalmente aceptadas.
.4 Organiza la información del proyecto, haciendo énfasis en el apropiado nivel de detalle.	• Ejemplos de metodologías estándar usadas en proyectos. Minutas de reunión. Reportes de estatus y actualizaciones del proyecto. Depósito de objetos del proyecto. Ejemplos de gestión del conocimiento.
.5 Insiste en el cumplimiento de procesos, procedimientos y políticas.	• Veló por el respeto de los procesos, procedimientos y políticas. Ejemplos de la aplicación de políticas y procedimientos. Uso documentado de las medidas de rendimiento para gestionar proyectos.
Elemento 8.3 Resuelve los conflictos involucrando al equipo de proyectos o a los interesados.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Se asegura que el equipo y los interesados clave están plenamente conscientes de las reglas del equipo.	• Documenta las reglas del equipo.
.2 Reconoce los conflictos.	• Ejemplos de conflictos que ocurren dentro del proyecto. Resultado de las encuestas del equipo.
.3 Resuelve los conflictos.	• Ejemplos de técnicas de resolución de conflictos aplicadas. Comentarios del equipo y de los interesados clave sobre la satisfacción en la resolución de conflictos.

Nota: Adaptado del PMCD (2007). Traducción libre del investigador.

Cuadro 31 Unidad de competencia: Habilidad cognitiva.

9.0 Unidad de competencia: Habilidad cognitiva.	
Aplica una profundidad adecuada de la percepción, el discernimiento y el juicio para dirigir con eficiencia un proyecto en un entorno cambiante y en evolución.	
Elemento 9.1 Tiene una visión holística del proyecto.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Entiende las necesidades de los interesados del proyecto, e influye para el éxito del proyecto.	• Análisis de los interesados. Plan de comunicaciones alineadas con las expectativas de los interesados. Las necesidades de los interesados y los objetivos documentados en el acta de constitución y el plan del proyecto.
.2 Entiende como las acciones del proyecto impactan sobre otras áreas del proyecto, otros proyectos y el ambiente organizacional.	• Eventos externos relacionados incluidos en el cronograma del proyecto. Documentación necesaria del impacto del proyecto sobre el medio ambiente organizacional, si es necesario.
.3 Entiende ambas estructuras la formal y la informal de la organización.	• Retroalimentación documentada de los interesados en el uso formal e informal del conocimiento de la organización.
.4 Entiende las políticas de la organización.	• Retroalimentación documentada de los interesados en la habilidad de operar con las políticas organizacionales.
.5 Usas inteligencia emocional y explica a los demás acciones pasadas y actitudes presentes, y se anticipa a acontecimientos futuros.	• Retroalimentación documentada en la captura verbal y no verbal de las indicaciones al equipo. Retroalimentación documentada del equipo de que las conductas exhibidas son las apropiadas. Retroalimentación documentada de las diferentes técnicas de persuasión y motivación fueron aplicadas apropiadamente a cada individuo.
Elemento 9.2 Resuelve efectivamente los asuntos relacionados al proyecto y soluciona problemas.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Simplifica la complejidad de un análisis completo y preciso.	• Representaciones visuales de los temas del proyecto e interdependencias (listas, diagramas, mapas de relaciones, etc.) Análisis de documentos indicando el uso de técnicas para romper problemas complejos para conseguir soluciones.
.2 Aplica complejos conceptos o herramientas cuando es necesario.	• Registro de problemas que proporciona métodos propuestos de análisis de situaciones complejas. Análisis documentado de causa raíz, análisis de la cartera, la opinión de expertos, etc. Análisis documentado que soporten la resolución de temas.
.3 Aplica lecciones aprendidas para resolver temas de actualidad del proyecto.	• Documentación de la aplicación lecciones aprendidas en temas actuales del proyecto.
.4 Agrega varios asuntos relacionados para entender el cuadro completo.	• Recopilación de reportes o cuadros de mando identificando las relaciones y los vínculos entre los temas del proyecto.
.5 Observa las discrepancias, tendencias y las interrelaciones en la data del proyecto.	• Las solicitudes de validación o la confirmación de la información. Análisis de tendencias documentado.

Elemento 9.3 Usa apropiadamente las herramientas y técnicas de gerencia de proyecto.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Entiende las herramientas y técnicas de la gerencia de proyectos. .2 Selecciona las apropiadas herramientas y/o técnicas. .3 Aplica las herramientas y/o técnicas a la gerencia de proyectos.	• Lista de herramientas y técnicas disponibles. • Lista de herramientas y técnicas seleccionadas. Proceso de selección y resultados documentado. • Resultados obtenidos a través del uso de herramientas y / o técnicas.

Elemento 9.4 Busca oportunidades para mejorar el resultado del proyecto.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Proporciona un marco para abordar oportunidades y preocupaciones.	• Listas de temas y oportunidades asociadas o preocupaciones distribuidas a todos los miembros del equipo junto con un proceso de comunicación clara para la actualización de la lista. Mantiene el registro de temas actuales y comunica los cambios/adiciones en el a todos los interesados. Notas de las reuniones donde los temas fueron abordados documentando las aproximaciones y las soluciones identificadas. Comparación entre las acciones propuestas y los resultados obtenidos.
.2 Busca oportunidades para mejorar el valor del proyecto y su ejecución.	• Registro de riesgos mostrando las oportunidades. Notas de las tormentas de ideas, sesiones, reuniones, etc., donde nuevas oportunidades fueron identificadas. Sugerencias documentadas en los proyectos, o acciones tomadas en un proyecto relacionado con el resultado obtenido.
.3 Se aprovecha de oportunidades relevantes a medida que ellas emergen.	• Notas de reunión donde las oportunidades fueron analizadas. Entradas en el proceso de control de cambios. Ejemplos de oportunidades relacionadas al momento que ellas fueron presentadas durante la evolución del proyecto.
.4 Consolida oportunidades y se las pasa a la organización.	• Correos electrónicos, notas de reuniones y otros tipos de comunicaciones de acuerdo a las oportunidades del proyecto. Propuestas documentadas a clientes o interesados internos indicando valor agregado por perseguir nuevas oportunidades.

Nota: Adaptado del PMCD (2007). Traducción libre del investigador.

Cuadro 32 Unidad de competencia: Eficiencia.

10.0 Unidad de competencia: Eficiencia.	
Produce los resultados deseados por el uso apropiado de los recursos, herramientas y técnicas en todas las actividades de la gerencia del proyecto.	
Elemento 10.1 Resuelve los problemas que se presentan durante la gestión del proyecto.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Emplea técnicas apropiadas para resolver problemas.	• Análisis de necesidades documentadas. (Ej. Diseños, lista de entradas, etc.) Retroalimentación documentada de los interesados sobre las técnicas de resolución de problemas. Uso documentado de las herramientas del conocimiento apropiadas. Listado de temas con la resolución documentada.
.2 Valida que las soluciones propuestas resuelvan los problemas y están dentro de los límites del proyecto.	• Retroalimentación documentada de los interesados sobre las técnicas de resolución de problemas. Lista de asuntos con documentación de las soluciones. Retroalimentación documentada de los interesados de como los problemas fueron solucionados.
.3 Escoge soluciones que maximice el beneficio del proyecto y minimice los impactos negativos.	• Retroalimentación documentada de los interesados estableciendo que los problemas fueron resueltos. Impacto en el proyecto de la solución documentado. Impacto externo y/o ambiental de la solución documentado.
Elemento 10.2 Mantiene la participación, motivación y soporte de los interesados clave del proyecto.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Usa la comunicación con los interesados para mantener su motivación.	• Plan de comunicaciones. Actualizaciones del análisis de los interesados. Retroalimentación documentada de los interesados estableciendo que ellos se sienten motivados.
.2 Constantemente busca oportunidades para comunicar el estatus del proyecto y da instrucciones para alcanzar las necesidades y expectativas de los interesados.	• Ejemplos donde el individuo toma una oportunidad para comunicar el estatus. Retroalimentación documentada de los interesados en como sus necesidades fueron alcanzadas.
.3 Incluye expertos en las reuniones y discusiones para influenciar y obtener soporte de los interesados.	• Ejemplos de cómo el consenso y suporte fueron alcanzados en diferentes temas. Actas de las reuniones cuando los expertos en la materia fueron invitados para celebrar consultas con las partes interesadas.
.4 Usa objetividad para la construcción del consenso.	• Uso documentado de las mejores prácticas para la toma de decisiones. Ejemplos de la influencia parcial de los miembros del equipo hacia la posición del objetivo.

Elemento 10.3 Hace los cambios necesarios en el ritmo para satisfacer las necesidades del proyecto	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Adapta los cambios en el proyecto para minimizar los impactos adversos.	• Retroalimentación documentada de los interesados que indica que el individuo muestra una "actitud de poder hacer" pese a los cambios. Actividades de mitigación de los riesgos documentadas.
.2 Demuestra flexibilidad hacia los cambios que benefician al proyecto.	• Actualización del registro de riesgos identificando nuevas oportunidades. Análisis de oportunidades documentado. Solicitudes de cambio.
.3 Toma las acciones positivas para capitalizar oportunidades o resolver problemas presentes. .4 Permite un entorno de cambio favorable mediante el fomento del aprendizaje continuo.	• Retroalimentación documentada de los interesados de que el gerente de proyectos ha demostrados una aproximación orientada a la acción y proactiva. Ejemplos donde el gerente de proyectos soluciona problemas importantes. Biblioteca de proyectos con documentación relevante de nuevas tecnologías, técnicas o métodos usados durante la ejecución del proyecto.
.5 Actúa como un agente del cambio.	• Retroalimentación documentada de los interesados estableciendo que el gerente del proyecto demuestra autoestima positiva y confianza en sí mismo.
Elemento 10.4 Es firme cuando es necesario.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Toma la iniciativa cuando es requerido, asumiendo riesgos calculados para acelerar la entrega del proyecto.	• Comentarios de los interesados de que el Gerente de Proyecto tomó la iniciativa cuando fue requerido. Registro de temas documentando resoluciones. Emite informes en los que se muestra oportunamente el camino de la toma de decisiones.
.2 Previene discusiones inconclusas, toma decisiones y acciones apropiadas.	• Comentarios del equipo sobre las acciones tomadas. Ejemplos de que el Gerente de Proyecto rechazó propuestas sin causar discusiones y manteniendo la cooperación. Ejemplos donde el Gerente de Proyecto resolvió crisis evaluando la situación y ofreciendo acciones decisivas.
.3 Muestra persistencia y consistencia en las acciones.	• Retroalimentación documentada de los interesados estableciendo que el Gerente del Proyecto mostró consistencia y consistencia. Minutas de reunión, notas de la línea de acción o reportes de estado mostrando la acción tomada. Ejemplos de mantener la motivación cuando se enfrentaron retos.
.4 Toma decisiones oportunas basadas en hechos mientras maneja la ambigüedad.	• Memoranda de decisiones o documentos de análisis demostrando los hechos y el sistema de toma de decisiones. Registro de temas mostrando el tiempo del registro de la solución. Emite informes en los que se muestra la escalada de la toma de decisiones.

Nota: Adaptado del PMCD (2007). Traducción libre del investigador.

Cuadro 33 Unidad de competencia: Profesionalismo.

11.0 Unidad de competencia: Profesionalismo.	
Se ajusta a un comportamiento ético regido por la responsabilidad, el respeto, la equidad y la honestidad en la práctica de la gestión de proyectos	
Elemento 11.1 Demuestra compromiso con el proyecto.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Entiende y apoya activamente la misión y objetivos del proyecto y la organización.	• Alineamiento de las metas y objetivos del proyecto con la misión y estrategia de la organización. Ejemplos donde el apoyo fue dado cuando las metas del proyecto difieren con las preferencias personales. Ejemplos de actividades definidas del proyecto que apoyen las metas organizacionales.
.2 Coopera con los interesados para alcanzar los objetivos.	• Ejemplos de esfuerzos de cooperación específicos para alcanzar los objetivos de la organización. Ejemplos donde las técnicas de trabajo en equipo fueron usadas para fomentar la cooperación.
.3 Hace los sacrificios necesarios para mover hacia adelante el proyecto.	• Ejemplos de opciones tomadas para la efectiva ejecución del proyecto al mismo tiempo que los beneficios personales tenían una prioridad menor.
Elemento 11.2 Actúa con integridad.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Se adhiere a todos los requisitos legales.	• Comentarios de los interesados de que todos los requerimientos legales fueron alcanzados. Listado de los requisitos legales documentado aplicados al proyecto con aprobación de los interesados.
.2 Trabaja dentro de estándares éticos reconocidos.	• Retroalimentación documentada de los interesados estableciendo que el gerente del proyecto actuó dentro de los estándares éticos. Retroalimentación documentada de los interesados en los que se establezcan que el gerente de proyecto nunca ofreció ni aceptó pagos inapropiados u otras acciones de ninguno de los interesados.
.3 Busca evitar la presencia de cualquier posible conflicto de interés de todos los interesados clave.	• Ejemplos de reportes veraces de potenciales conflictos de interés. Declaración y plan de potenciales conflictos de intereses.
.4 Mantiene y respeta la confiabilidad de la información sensible.	• Retroalimentación documentada de los interesados en los que los individuos mantienen la confidencialidad. Ejemplos de documentación de proyectos que incluya las notificaciones de confidencialidad o niveles de clasificación de seguridad.
.5 Respeta la propiedad intelectual de los demás.	• Acuerdos documentados para el uso de propiedad intelectual o derechos de autor. Investigación documentada por la aplicación potencial de patentes, marcas o derechos de autor.

Elemento 11.3 Maneja al equipo de proyecto en la adversidad de manera adecuada.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Mantiene el autocontrol en todas las situaciones y mantiene la calma.	• Ejemplos donde el gerente de proyecto siente emociones fuertes (tales como rabia o frustración extrema) buro las controla. Uso de la gestión del estrés para respuestas controladas, prevenir el agotamiento y tratar el estrés en curso. Retroalimentación documentada de los interesados indicando que el individuo demostró autocontrol.
.2 Admite deficiencias y explícitamente acepta la responsabilidad por las fallas.	• Retroalimentación documentada de los interesados donde el individuo escuchó activamente para una retroalimentación constructiva y actuando al respecto. Ejemplos donde el individuo aceptó la responsabilidad por las fallas.
.3 Aprende de los errores para mejorar el desempeño futuro.	• Lecciones aprendidas documentadas. Retroalimentación documentada de los interesados estableciendo que el individuo aprendió de los errores. Ejemplos donde el individuo analizó su propia actuación para entender las causas de los errores y fallas.

Elemento 11.4 Administra una fuerza laboral diversa.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Desarrolla elementos de confianza y respeto dentro del ambiente del proyecto.	• Retroalimentación documentada del equipo de que el gerente de proyecto mostró un toma de conciencia del respeto por, y la voluntad de adaptarse a las diferencias culturales. Ejemplos donde el equipo celebró los logros.
.2 Asegura la adherencia del equipo a los asuntos culturales, requerimientos legales y valores éticos.	• Documento describiendo estándares éticos y el sistema de valores de los interesados. Ejemplos de buena moral y comportamiento. Análisis documentado de la legislación aplicada, estándares y costumbres locales relevantes para el proyecto.
.3 Respeta las diferencias personales, étnicas y culturales.	• Retroalimentación documentada del equipo de que el gerente de proyecto respetó las diferencias personales, étnicas y culturales. Ejemplos donde el gerente de proyectó valoró la contribución de cada uno de los miembros del equipo.
.4 Crea un ambiente de confianza y respeto por las diferencias individuales.	• Retroalimentación documentada del equipo de que ellos tuvieron confianza de que el gerente del proyecto respetó las diferencias personales. Ejemplos donde el gerente de proyecto creó las condiciones que motivaron y permitieron a los demás a contribuir con lo mejor de ellos.

Elemento 11.5 Resuelve asuntos individuales y organizacionales con objetividad.	
Criterio de actuación	**Tipos de evidencia**
.1 Respeta el marco organizacional para la ejecución de proyectos.	• Retroalimentación documentada de los interesados de que el individuo respetó los privilegios establecidos para los gerentes de proyectos en la organización. Retroalimentación documentada de los interesados que el gerente de proyecto siguió las reglas de colaboración y reportó dentro de los programas o carteras de proyectos.
.2 Balancea los intereses individuales con los organizacionales.	• Retroalimentación documentada de los interesados de que el individuo vio clara distinciones entre los intereses individuales y organizacionales. Retroalimentación documentada de los interesados de que el individuo se adhirió al código de conducta del gerente de proyectos.
.3 Asigna a los miembros del equipo de forma imparcial para las tareas asignadas.	• Documentación de la evaluación de las habilidades indicando las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo. Matriz de asignación de responsabilidades (MAR) alineada con la evaluación de habilidades de cada miembro del equipo. Ejemplos de asignación de personal que permite a ellos crecer por hacer más que el *estatus quo*.

Nota: Adaptado del PMCD (2007). Traducción libre del investigador.

Evaluación del perfil profesional

La validación del perfil profesional del gerente de proyecto se hizo a través de un juicio a expertos y el muestreo fue no probabilístico e intencional, que según Hernández et al (2003: 326) suponen un procedimiento de elección informal, y en el caso de las investigaciones cualitativas, como es este caso, las muestras dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos que el investigador se propone.

En las muestras de este tipo la selección de los sujetos depende de la decisión del investigador, de acuerdo a una cuidadosa y controlada elección de sujetos con características específicas. La evaluación del perfil profesional del gerente de proyecto se hizo con el instrumento de evaluación diseñado para tal fin y que se presente en el Anexo "B" del presente documento.

En este caso se seleccionó una muestra de expertos que a lo largo de su desarrollo profesional hayan tenido la experiencia de participar en la formulación, evaluación y ejecución de proyectos tanto en el sector público como en el sector privado.

Los expertos seleccionados para la evaluación del perfil profesional del gerente de proyecto fueron los siguientes:

- Ing. Alejandro Bagnoli Moros, M.Sc. Profesional con más de treinta (30) años de experiencia en el sector naviero con experiencia en la formulación, evaluación y ejecución de proyectos, destacándose que se desempeñó como Gerente Internacional de Logística y Procura de INELECTRA, C.A., empresa de consultorías en el área de ingeniería.
- Ing. Johnny Pérez, M.Sc. quien se ha desempeñado en diferentes áreas de la gerencia de proyectos. Tiene la especialización en Gerencias de Proyectos de la Universidad Simón Bolívar y Maestría en Ingeniería Gerencial de la Universidad Metropolitana. Se ha desempeñado tanto en el sector público (PDVSA, Gobernación del Estado Miranda, Gobernación del Estado Vargas, CANTV) como en el sector privado. Actualmente se desempeña como Gerente de Planificación y Gestión de Proyectos de Ingeniería de Consultas INCOSTAS.
- Lic. Ángel Belisario Ríos, M.Sc. Licenciado en Computación y Maestría en Administración de empresas de la UCAB. Actualmente se desempeña como Presidente y

dueño de la empresa Gerencia de Proyectos Técnicos GPROTEC. Tiene amplia experiencia en la administración pública, habiéndose desempeñado como asesor del Ministro del Poder Popular para las Industrias Ligeras y el Comercio en las áreas de planificación y dirección de políticas públicas para el desarrollo del sector industrial y negociación de proyectos de instalación y recuperación de empresas industriales adheridas al Acuerdo Marco de Corresponsabilidad para la Transformación Industrial. Fue Director Principal representante del Ministerio del Poder Popular para las Industrias Ligeras y Comercio en la Junta Directiva de la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV) y Gerente General del Centro de Servicios, Director Principal del Fondo de Servicio Universal de la Comisión Nacional de las Telecomunicaciones y Director Principal de la industria automotriz de capital mixto (Venezuela – Irán) Venirauto, C.A.

- Lic. Erick Martín Villalobos Huerta, M.Sc.: es Oficial de Comando de la Armada Nacional Bolivariana con el grado de Capitán de Navío, con más de veintitrés años de servicio. Es Magister Scientiarium en Sistemas de Información de la UCAB y en Gerencia Empresarial de la UCV. Actualmente se desempeña como Jefe de la División de Apoyo Logístico Integrado y Transferencia de Tecnología de la Misión Naval venezolana, la cual es la encargada de velar por el cumplimiento entre el Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela firmó con el Reino de España para desarrollar actividades en el campo de la cooperación operativa y tecnología industrial de la Defensa, en el cual se enmarca la construcción de ocho (08) buques para la Armada de Venezuela.
- Ing. Nemer Nemer Nahim, M.Sc.: Profesional que se ha desempeñado en los sectores públicos y privados. Entre los cargos más importantes que ha ejercido en el sector público se encuentran: Asesor de la Dirección de Estudios y Proyectos del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente e Investigador Asociado en el Instituto de Mecánica de Fluidos de la UCV. Desde el año 2005 se desempeña como Coordinador de Proyectos e la empresa Ingeniería de Consultas Incostas S.A.

Para el resultado de la evaluación se hicieron las siguientes consideraciones:

- En lo referente a la pertinencia:
    - Si el resultado es igual o mayor del 60% en la opción M (Mantenerse), se

considera pertinente el ítem.

- Si el resultado es igual o mayor del 60% en la opción R (Revisar), se revisará ítem de acuerdo a los comentarios.
- Si el resultado es igual o mayor del 60% en la opción E (Eliminar), se eliminará el ítem.

- En lo referente a la Adecuación:
  - Si el resultado es igual o mayor al 60% en la opción SI de la adecuación de la redacción, se mantendrá la redacción del ítem.
  - Si el resultado es igual o mayor al 60% en la opción NO de la adecuación de la redacción, se cambiará la redacción de ítem de acuerdo a las observaciones y/o comentarios pertinentes.

El resultado de la evaluación del perfil profesional del gerente de proyectos para la presente investigación, se muestra en el Anexo "C" del presente documento.

CAPÍTULO VII: ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN CURRICULAR DE LA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS DE LA UNEFA

Conocimientos y habilidades que debe alcanzar el gerente de proyectos

El Especialista en Gerencia de Proyectos de la UNEFA debe tener el siguiente perfil de egreso:

- Está en la capacidad de iniciar un proyecto, alineando los objetivos organizacionales y las necesidades del cliente, definiendo el alcance del proyecto entendiendo los riesgos, las asunciones y las restricciones.

- Planifica proyectos. Acordando el alcance, planificando el cronograma y determinando el presupuesto para su ejecución.

- Es capaz de conformar el equipo del proyecto identificando sus roles y responsabilidades.

- Elabora, en conjunto con su equipo del proyecto, el Plan de Gestión del Proyecto y los diferentes planes subsidiarios de gestión del alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones requeridos.

- Está en la capacidad e ejecutar el proyecto logrando cumplir con el alcance previsto, gestionando las expectativas de los interesados clave, los recursos tanto materiales como humanos y la calidad del proyecto.

- Está en la capacidad de monitorear y controlar el plan de gestión de proyecto y todos los planes subsidiarios que de él se desprenden, haciendo énfasis en la gestión del cambio y del equipo del proyecto.

- Está en la capacidad de lograr el aseguramiento de la calidad y de monitorear y controlar el riesgo del proyecto.

- Cuenta con las herramientas para cerrar el proyecto con la entrega y aceptación formal del proyecto, incluyendo la liberación de los recursos empleados. Se cierra formalmente el proyecto.

- Gestiona las comunicaciones internas y externas del proyecto, tanto con el equipo como con los interesados clave.

- Es capaz de mantener las líneas de comunicación teniendo la capacidad de discernir el nivel y la frecuencia de las comunicaciones.

- Utiliza las herramientas de la gerencia para construir y mantener el equipo del proyecto de una manera organizada, resolviendo los conflictos involucrando al equipo del proyecto y/o a los interesados.

- Es capaz de crear un ambiente de trabajo en el que se promueva el alto desempeño, promoviendo la construcción de relaciones efectivas entre los miembros del equipo de proyecto y los interesados.

- Influye, motiva y tutela a los miembros del equipo de proyecto, asumiendo la responsabilidad de la entrega a tiempo del mismo.

- Tiene una visión holística de todo el proyecto y pone en práctica las herramientas y técnicas para lograr el mejor resultado del proyecto.

- Busca soluciones oportunas que reduzcan el impacto negativo o potencien el impacto positivo del proyecto.

- Tiene capacidad de analizar estadística y financieramente información clave para la Gerencia de Proyectos.

- Domina las herramientas y conocimientos necesarios para comprender cómo se relacionan los proyectos con el resto de la organización, principalmente con la planificación estratégica.

- Desarrolla una visión global y estratégica de los fundamentos de la Gerencia de Proyectos que incluye los conceptos básicos, los grupos de procesos, las áreas de conocimiento y sus interrelaciones.

- Domina las herramientas y técnicas para el correcto desarrollo de la Gestión de tiempo en proyectos.

- Logra el dominio de las metodologías fundamentales de la formulación y evaluación en detalle las etapas secuenciales de su formulación de forma tal que le permita evaluar, o realizar por su cuenta, cualquier tipo de proyecto que se le presente en su vida profesional.

- Tiene la capacidad para analizar el proceso de elaboración del Trabajo Especial de Grado y de formular una propuesta de proyecto de trabajo especial como paso previo al mismo.

- Maneja los criterios, fuentes de información y herramientas para intervenir en los procesos de identificación, diseño y evaluación de proyectos sociales que contribuyan al desarrollo local y regional en el contexto de las políticas, planes y programas del desarrollo nacional.

- Maneja los instrumentos legales que regulan los procesos de planificación y contratación de proyectos, así como del manejo y rendición de recursos de la administración pública nacional.

Organización de áreas, tópicos y contenidos

La organización de tareas, tópicos y contenidos se plantea como el objetivo general de cada una de las materias que lleva el currículo propuesto, lo cual queda de la manera siguiente:

Finanzas para proyectos

La práctica continua de la Gerencia de Proyectos requiere el apoyo constante de herramientas financieras y estadísticas, para brindar un soporte racional matemático tanto a nivel de las propuestas de proyectos como durante todas las fases de su definición, ejecución, cierre e inclusive durante la etapa de rendición de cuentas de la efectividad de la implantación de los mismos en cualquier entorno de aplicación. El objetivo es facilitar al estudiante, la comprensión y manejo de las herramientas estadísticas y financieras así como sus interrelaciones y aplicaciones al planeamiento y control de tiempos de ejecución costo riesgo y calidad en el proceso de formulación evaluación y ejecución de Proyectos

Formación gerencial

Para entender el origen de los proyectos en las organizaciones, es necesario abordar unos conceptos previos, tales como política, planificación estratégica, portafolios, programas, y actividades, lo cual nos permitirá fundamentar de manera sustantiva su origen dentro de las organizaciones, sean estas públicas o privadas. La operacionalización o ejecución de los lineamientos establecidos en los planes estratégicos de las organizaciones pasa por la formulación, evaluación y ejecución de proyectos. En este curso, se hará un análisis de la importancia que tiene la visión empresarial del gerente de proyectos y se estudiaran los conceptos fundamentales para el diseño y gestión del plan estratégico empresarial. De esta

manera, el alumno dispondrá de las herramientas para comprender como se relacionan los proyectos con el resto de la organización, primordialmente sus interrelaciones estratégicas, de mercadotecnia y operacionales.

Procesos de la gerencia de proyectos

El propósito del presente curso es integrar en forma coherente los conceptos y disciplinas utilizados en la ejecución y gerencia de proyectos. Analizar las áreas críticas que enfrenta el proyecto en la fase de ejecución. Analizar la preparación de propuestas, evaluación de ofertas y la negociación del proyecto y la toma de decisiones dentro de la fase de su ejecución. Teniendo como objetivos el entender y manejar los conceptos, definiciones y procesos de la Gerencia de Proyectos, presentar y discutir la tecnología (blanda y dura) asociada a la Gerencia de Proyectos; discutir y entender las áreas del conocimiento que conforman la Gerencia de Proyectos; y analizar los requisitos 'mínimos' para la implantación de la Gerencia de Proyectos

Gerencia de proyectos sociales

El Especialista en Gerencia de Proyectos de la UNEFA, dentro de sus competencias debe estar orientado al desarrollo no solo de proyectos de inversión de capital, sino que también debe tener habilidades y sensibilidad para la formulación de proyectos de corte social. Para ello debe ser formado en esta metodología la cual contiene aspectos como: la evaluación ex ante. Política, planificación, problemas y proyectos. Matriz multicriterio. Matriz multicriterio ponderada. El flujograma sistémico causa. El análisis de impacto cruzado. El estudio de Motricidad. La evaluación Ex Post. La evaluación de resultados e impactos. Conceptos generales. La Efectividad, la eficacia y la eficiencia. La valoración de los productos. La valoración de la cobertura. La valoración de los logros.

Planificación y control del costo

Tiene como objetivo proporcionarle al estudiante los principios de los contratos y los aspectos legales resaltante de los mismos, su definición y clasificación y el efecto que tiene sobre el sobre el control de costos. Asimismo proporcionarle las herramientas para medir la confiabilidad y precisión., contingencia y tolerancia y los métodos de estimación. Introducción al control de costos su definición, filosofía y la línea de base para su control. Presupuesto y flujo de caja durante la ejecución. Estructura analítica de costos, características, estructuras típicas.

Gerencia del recurso humano en proyectos

Conocer los aspectos más relevantes de los procesos inherentes a la gestión de la gerencia alta y media de la administración de recursos humanos, la importancia y trascendencia del factor humano en la empresa moderna. Dotar al estudiante de una visión global y la interpretación, tomando en cuenta las características de la organización en el corto, mediano y largo plazo y su entorno económico, político y social con énfasis en el modelo Venezolano. Se tocarán los siguientes tópicos: la gerencia de recursos humanos; reclutamiento y selección; el adiestramiento; análisis del potencial; seguridad laboral; legislación laboral.

Fundamentos legales de la gerencia de proyectos

Tiene como objeto Enseñar los elementos principales de la contratación que mejor se adapten a los requerimientos de un proyecto y que aporten un valor agregado a la gestión del gerente de proyectos. También, el desarrollo del conocimiento y habilidades para: el manejo de los procesos de contratación, preparación de los contratos, administración de los mismos y los aspectos legales relacionados con estos procesos. Conocer el marco jurídico que rige a la administración pública nacional para la aplicación de la metodología de gerencia de proyectos en Venezuela. Ley Orgánica de Planificación, Ley Orgánica de la Administración Pública, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional del Control Fiscal y su Reglamento, Ley Orgánica de la Administración Pública del Sector Financiero, Ley Orgánica de Seguridad de la Nación y Ley de Contrataciones Públicas.

Gerencia de proyectos y cambio organizacional

Identificar los procesos del conocimiento relativos al cambio organizacional y su entorno a nivel de individuo, grupo y organización, con el propósito de determinar estrategias de análisis y facilitar la toma de decisiones y el rol que debe asumir el gerente. Asociar los autores y tendencias contemporáneas de reconocimiento internacional relacionadas con el cambio organizacional con autores y experiencias en organizaciones venezolanas, a fin de evaluar su impacto y el potencial de aplicabilidad estableciendo diferencias y semejanzas. Reconocer los desafíos que enfrentan las empresas con el cambio organizacional y su entorno, y el rol que debe asumir el gerente en ese proceso.

Formulación y evaluación de proyectos

Los proyectos son el inicio de cualquier negocio, entendiendo negocio como la creación de valor, ya sea en forma pública, privada o sin fines de lucro. Sea un gran proyecto, un nuevo proyecto o un proyecto complementario, debemos entender que la decisión a tomar debe ser evaluada desde varios puntos de vista, incluyendo la ética y la responsabilidad social. Dentro de esa planificación, es una parte importante entender la factibilidad financiera del proyecto y los riesgos a los cuales nos estaremos enfrentando. En ese sentido, los conceptos de valor, relación costo-beneficio, indicadores macro-económicos, el desarrollo social, flujos de caja, planes de negocio, constituirán el marco conceptual de esta materia.

Formación de competencias de investigación

El curso está dirigido a dar a los estudiantes las primeras orientaciones para el desarrollo de su trabajo de investigación en el postgrado. Al perfilar desde el inicio de sus estudios de Especialización el tema y objetivos de su trabajo de investigación inserto dentro de una de las líneas de trabajo de investigación de la Especialización, el estudiante podrá aprovechar mejor los recursos que tiene a su alcance para el desarrollo de su proyecto. Tiene como objetivo e; Generar procesos de reflexión crítica sobre los diferentes tópicos o áreas problemas relacionados con áreas de investigación y con los objetivos de la Especialización en cuanto a desarrollar habilidades para la identificación, análisis y resolución de problemas en el sector hospitalario; seleccionar el tema de investigación para el desarrollo del Trabajo Especial de Grado y desarrollar los criterios los requeridos para la selección de cursos electivos que fortalezcan su proceso de investigación en los planos teórico y metodológico.

Trabajo especial de grado

Una vez culminadas las materias que componen el programa, el futuro especialista deberá elaborar un Trabajo especial de Grado, donde presentará una investigación de acuerdo a la modalidad escogida por él y supervisada por el respectivo tutor académico. Esta actividad demostrará el manejo instrumental de los conocimientos adquiridos por el estudiante en sus estudios en una determinada área de la Gerencia de Proyectos.

Estructuración del plan curricular:

La estructuración curricular, tal y como lo propone Díaz – Barriga et al (1990), consiste en el establecimiento de la secuencia horizontal, la cual se refiere al conjunto de asignaturas o módulos que deberán ser cursados en un mismo ciclo académico; y la secuencia vertical, la cual no es más que el orden en el que deben cursarse esas asignaturas durante las diferentes fases.

En este sentido, siguiendo la estructura de los programa de postgrado que se imparten en la UNEFA, se definieron tres componentes del perfil curricular de la Especialización en Gerencia de Proyectos:

- Componente teórico – conceptual.
- Componente metodológico – práctico.
- Componente de investigación.

Componente teórico-conceptual

El propósito de este componente es proporcionar al estudiante los aspectos teóricos básicos y fundamentales de la gerencia de proyectos, de manera que pueda comprender cómo evoluciona un proyecto dentro de una empresa; cómo es la interrelación entre los proyectos y las empresas; y cuáles son los procesos, técnicas y herramientas usadas. Los conocimientos que se impartirán en los cursos que forman el eje teórico dependen de éstos. Está formado por tres (03) asignaturas obligatorias:

- Finanzas para la Gerencia de Proyectos
- Formación gerencial.
- Procesos de la Gerencia de Proyectos.
- Fundamentos legales de la gerencia de proyectos

Componente metodológico-práctico

El propósito de este componente es proporcionar la plataforma teórica y conceptual que requiere el estudiante en cuanto su formación como profesional de la gerencia de proyectos. Este componente está constituido por una serie de asignaturas que tienen como objetivo formar al

alumno profesionalmente, estudiando cómo y cuándo usar las herramientas y técnicas propias de la gerencia de proyectos y comprende nueve (09) asignaturas obligatorias.

- Gerencia de proyectos sociales
- Planificación y control del costo
- Gerencia del recurso humano en proyectos
- Gerencia de Proyectos y Cambio Organizacional
- Formulación y Evaluación de proyectos
- Electiva

Componente de Investigación

El propósito de éste componente es lograr un espacio para la reflexión crítica de la investigación, valorando las diversas posturas epistemológicas y los sistemas teórico – metodológicos, de manera que logre a su egreso explorar, desarrollar procesos de investigación, obtener evidencias significativas y evaluar los resultados orientados a la solución de problemas ligados al campo de la salud y de los hospitales.

Este componente es un espacio curricular donde los estudiantes trabajan con la asesoría directa de los profesores y participantes involucrados en las líneas de trabajo con lo cual pueden diseñar, desarrollar y concluir todas las actividades conducentes al desarrollo del trabajo especial de grado.

Este componente permite además incorporar, de manera continua y coherente, los aprendizajes adquiridos en las diferentes asignaturas que conforman el plan de estudios de la especialidad y plasmarlas en el trabajo especial de grado. El trabajo especial será resultado de una actividad de adiestramiento o de investigación que demuestre el manejo instrumental de los conocimientos obtenidos por el aspirante en la respectiva área.

El componente está conformado por las siguientes asignaturas:

- Formación de competencias de investigación.
- Trabajo Especial de Grado.

Matriz curricular de la Especialización en Gerencia de Proyectos

Una vez determinado cada uno de los componentes de la estructura curricular de la Especialización en Gerencia de Proyectos, y definidas las asignaturas o módulos a ser impartidos en cada uno de ellos, se procedió a la elaboración de la matriz curricular, la cual quedó representada en el Cuadro 34.

Cuadro 34 Matriz curricular de la Especialización en Gerencia de Proyectos propuesta para la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA).

CÓDIGO	COMPONENTES/ UNIDADES CURRICULARES	CARGA ACADÉMICA		PRELACIONES	UNIDADES CRÉDITO
	TEÓRICO- CONCEPTUAL	HT	HP		13
GP-001	Finanzas para la Gerencia de Proyectos	4	0	Ninguna	3
GP-002	Formación gerencial.	3	0	Ninguna	3
GP-003	Procesos de la Gerencia de Proyectos.	3	0	Ninguna	3
GP-004	Fundamentos legales de la gerencia de proyectos	3	0	Ninguna	3
	METODOLÓGICO - PRÁCTICO	HT	HP		18
GP-005	Gerencia de proyectos sociales	3	0	GP-001 GP-002 GP-003	3
GP-006	Planificación y control del costo	3	0	GP-001 GP-002 GP-003	3
GP-007	Gerencia del recurso humano en proyectos	3	0	GP-005	3
GP-008	Gerencia de Proyectos y Cambio Organizacional	3	0	GP-005	3
GP-009	Formulación y Evaluación de proyectos	3	0	GP-005	3
GP-010	Electiva	3	0	Ninguna	3
	INVESTIGACIÓN	HT	HP		7
GP-011	Formación de competencias de investigación.	3	0	Ninguna	3
GP-012	Trabajo Especial de Grado.	4	0	Todas	4

HT = Horas Teóricas
HP = Horas Prácticas
UC = Unidades de Crédito

Mapa curricular de la Especialización en Gerencia de Proyectos

El mapa curricular propuesto para la Especialización en Gerencia de Proyectos para ser impartido en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional es el que se presenta en el Cuadro 35.

Cuadro 35 Mapa curricular de la Gerencia de Proyectos propuesto para ser impartido en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional

1º Término	*2º Término*	*3º Término*
Teórico - Conceptual Finanzas para proyectos	**Teórico - Conceptual** Procesos de la Gerencia de Proyectos	**Metodológico Práctico** Gerencia de proyectos sociales
Teórico - Conceptual Procesos de la Gerencia de Proyectos	**Teórico - Conceptual** Fundamentos legales de la Gerencia de Proyectos	**Metodológico Práctico** Planificación y control del costo
4º Término	*5º Término*	*6º Término*
Metodológico Práctico Gerencia del recurso humano en proyectos	**Metodológico Práctico** Formulación y Evaluación de proyectos	**Investigación** Formación de competencias de investigación.
Metodológico Práctico Gerencia de Proyectos y Cambio Organizacional	**Metodológico Práctico** Electiva	**Investigación** Trabajo Especial de Grado.

CAPÍTULO VIII: EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Para el desarrollo de la presente investigación se presentó al principio una disyuntiva en cómo abordar el estudio de factibilidad de la creación de un diseño curricular. Visto como un proyecto encontramos la metodología planteada por Blanco (2006) en la cual establece que el estudio de factibilidad de un proyecto consta de cinco partes principales: el marco institucional, el estudio de mercado, el estudio técnico, el estudio económico – financiero y el análisis de sensibilidad.

Por otro lado, en la metodología de diseño curricular presentada por Díaz – Barriga et al (1990) plantea que deben cumplirse cuatro etapas, ellas son la fundamentación de la carrera profesional, la elaboración del perfil profesional, la organización y estructuración del currículo y la evaluación continua del mismo.

Visto esto, al analizar el contenido del estudio de mercado propuesto por Blanco (2006) y la fundamentación de la carrera profesional propuesto por Díaz – Barriga (1990), se concluyó que persiguen un mismo fin. A tal efecto y visto que la propuesta investigativa está dirigida a crear las bases necesarias para el desarrollo de una Especialización para la UNEFA, se optó por tomar la metodología propuesta por Díaz – Barriga et al (1990).

En este sentido para el desarrollo de la presente investigación se inició por la fundamentación de la Especialización en Gerencia de Proyectos para la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA). Para ello se hizo un recorrido conceptual del origen del Estado y del proceso de determinación de los intereses nacionales, las políticas públicas finalizando en los objetivos nacionales de la República Bolivariana de Venezuela.

En este punto encontramos que el Estado venezolano, dando cumplimiento a lo establecido en la Ley Orgánica de Planificación publicó las Líneas Generales de Desarrollo Económico y Social 2007 – 2013, documento que plantea siete directrices para el desarrollo económico y social del país.

Una vez estudiado conceptualmente el origen jurídico de las Líneas Generales de Desarrollo Económico y Social, se justificó como la Gerencia de Proyectos, consecuencia natural del desarrollo de la planificación estratégica del Estado venezolano, puede contribuir al desarrollo de la nación.

Este punto resultó ser muy interesante, porque se logró demostrar desde el punto de vista jurídico que los entes de la Administración Pública Nacional están en la obligación de ejecutar sus planes de desarrollo a través de la ejecución de la planificación estratégica, la cual de acuerdo a lo establecido en la Constitución Nacional y en la Ley Orgánica de Planificación, es alta política de Estado.

Igualmente se hizo un recorrido por una serie de instrumentos legales en los cuales se obliga a los gerentes públicos a desempeñarse bajo la modalidad de proyectos, lo cual deja abierta un gran nicho de mercado para el desarrollo de una Especialización como la que se propuso la presente investigación.

Posteriormente se pasó a la investigación del mercado ocupacional. Este punto fue el que causó la mayor cantidad de inconvenientes al investigador por la gran dificultad que existe para la obtención de las estadísticas oficiales de los entes del Estado. Afortunadamente se tuvo acceso a dos publicaciones que fueron el origen de gran parte de las estadísticas presentadas, ellos fueron Egresados Serie Histórica 1960 -2006, publicado por el CNU en el año 2008, que originalmente se encontraba en línea, pero por razones desconocidas por el investigador fue sacado del portal del CNU. El documento fue entregado al investigador por una fuente interna en el CNU.

Otra fuente de datos importantes lo fueron las Estadísticas de la Fuerza de Trabajo en Venezuela, elaboradas por el Instituto Nacional de Estadística. Al igual que lo explicado en el párrafo anterior, fue engorroso hacerse de estos datos, ya que no se encuentran publicados en las fuentes de información abiertas a las que tuvo acceso el investigador.

Una vez superado estos escollos, se hizo un resumen de las instituciones nacionales que ofrecen programas similares al que se propuso en el TEG. A diferencia de lo explicado para el CNU y el INE, el Consejo Consultivo Nacional de Postgrado si tiene colgado en su portal web una serie de estadísticas e información que fueron muy pertinentes para el desarrollo de este punto.

Se hizo un breve estudio sobre el marco jurídico que regula dos aspectos importante, primeramente lo que tiene que ver con la autorización del CCNP de los programas de estudio a nivel de Especialización, Maestría y Doctorado, y segundo, la justificación legal del por qué el gerente público debe tener las competencias de desempeño de un gerente de proyecto.

El análisis de la población estudiantil, la última etapa de desarrollo de la justificación de la carrera, también representó una gran dificultad motivado a lo descrito en párrafos anteriores, es decir, lo dificultoso de acceder a cifras oficiales. Para superar este obstáculo se hizo uso de fuentes secundarias de información y a métodos de estimación lineal para llegar a los datos que se requirieron en la investigación.

Para el desarrollo del perfil profesional del Especialista en Gerencia de Proyectos se procedió primeramente a hacer unas consideraciones generales que versaron sobre los documentos en los cuales se basó la investigación documental. A partir de ello se hizo un análisis de las áreas en las que puede laborar un Especialista en Gerencia de Proyectos egresado de la UNEFA y de las tareas que este pudiera cumplir. En consecuencia se hizo una descripción de las competencias de un gerente de proyecto generalmente aceptadas en la bibliografía y se elaboraron unas tablas con dos tipos de competencias: las de actuación y las personales, basado en lo estipulado en el *Project Management Competency Development Framework (2007)* editado por el *Project Management Institute (PMI).*

Para validar el perfil que resultó del análisis documental se procedió a su validación a través de un instrumento que fue pasado a un grupo de ocho expertos de los cuales se recibió la respuesta de cinco de ellos.

Por último, se elaboró la estructuración curricular la especialización en gerencia de proyectos para la UNEFA, sin llegar a la sub etapa de la elaboración de la elaboración de los programas se asignaturas.

CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez finalizada la investigación y el desarrollo del presente Trabajo Especial de Grado, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- El desarrollo de un perfil curricular para el sub sistema de educación superior puede ser elaborado a través de la metodología de gerencia de proyectos, ya que cumple con las características básicas que lo identifican, es temporal (tiene un inicio y un fin determinados) y genera un producto único con una calidad determinada.
- El estudio de mercado propuesto por Blanco (2006) para la formulación y evaluación de proyectos tiene grandes similitudes con la propuesta metodológica de Díaz – Barriga et al (1990) para la fundamentación de la carrera profesional, ya que ambos se enfocan en las necesidades potenciales del mercado para justificar la ejecución de un proyecto.
- La Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional, tiene la obligación legal de cumplir con lo establecido en el marco jurídico vigente en el cual se observa que el Estado venezolano asume la planificación como política nacional, lo cual está determinado en la LOP. En este sentido, la LOP ordena la ejecución de una cantidad ingente de planes nacionales, regionales, sectoriales, estatales y municipales de desarrollo, lo cual es el génesis de cantidades formidables de proyectos.
- La fundamentación de la Especialización en Gerencia de Proyectos, demostró que existe un mercado cautivo en los egresados en las carreras afines a la gerencia de proyectos, lo cual puede y debe ser aprovechado por la UNEFA para la ampliación de su oferta académica a lo largo y ancho de la República.
- La evaluación a través del juicio de expertos que se hizo al perfil del gerente de proyectos, demostró que el mismo es pertinente para el objetivo planteado en la presente investigación.

En base a lo expresado anteriormente se recomienda lo siguiente:

- Que sea utilizada la metodología de formulación y evaluación de proyectos para el desarrollo del perfil curricular de carreras del subsistema de educación superior.
- Que el resultado del presente trabajo de investigación sea sometido a consideración de la Dirección de Postgrado de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada

Nacional, y de considerarlo pertinente someterlo a juicio del Consejo Universitario de esa casa de estudios.

- De ser aprobada la fundamentación de la Especialización en Gerencia de Proyectos, el Perfil del Gerente de Proyectos y el Plan Curricular por parte del Consejo Universitario de la UNEFA, elevar la solicitud del Consejo Consultivo Nacional de Postgrado para su acreditación.

BIBLIOGRAFÍA

Andrade Nuñez, H. (2003). El Poder Acuático. *Trabajo no publicado*. Caracas: Escuela Superior de Guerra Naval.

Arias, F. G. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.* (5ª ed.). Caracas: Editorial Episteme, C.A.

Arias, F. G. (2006). *Mitos y Errores de Tesis & Proyectos de Investigación* (3ª ed.). Caracas: Editorial Episteme.

Asamblea Nacional. (17 de diciembre de 2001). Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema del Control Fiscal. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 37.347.*

Asamblea Nacional. (18 de diciembre de 2002). Ley Orgánica de Seguridad de la Nación. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 37.594.*

Asamblea Nacional. (15 de febrero de 2009). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, con la Enmienda Nº 1. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 5.0908 Extraordinario del 19 de febrero de 2009.*

Asamblea Nacional. (24 de abril de 2009). Ley de Contrataciones Públicas. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 39.165.*

Asamblea Nacional. (15 de agosto de 2009). Ley Orgánica de Educación. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 5929.* Caracas, Venezuela.

Asamblea Nacional. (19 de noviembre de 2010). Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 39.556.* Caracas, Venezuela.

Aveledo, R. G. (2020). *¿Qué es la Política?* Caracas: Editorial Panapo.

Balestrini Acuña, M. (2002). *Como se elabora el proyecto de investigación.* (6ª ed.). Caracas: BL Consultores Asociados.

Balza Suarez, R. A. (diciembre de 2005). Diseño de la Estructura Curricular del Programa de Estudios Avanzados en Gerencia de Riesgos Industriales. *Trabajo Especial de Grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello.* Caracas.

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. (2007). *Estructura Curricular.* México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Blanco R., A. (2006). *Formulación y Evaluación de Proyectos.* Carcas: Editorial Texto CA.

Briceño García, J. E. (junio de 1993). Proyecto de la Estructura Organizativa del Poder Marítimo en Venezuela. *Tesis Doctoral en Ciencias de la Administración*. Caracas: Universidad Santa María.

Cardozo Brum, M. (1993). La Evaluación de las Políticas Públicas: problemas, metodologías, aportes y limitaciones. *Revista de Administración Pública N° 8*, 167-197.

Chamoun, Y. (2007). *Administración Profesional de Proyectos. La Guía.* México: McGraw - Hill.

Comité de Operaciones de PDVSA. (abril de 1999). Guías de Gerencia para Proyectos de Inversión de Capital. Petróleos de Venezuela SA.

Concepción Suárez, R. (octubre de 2007). Metodología de Gestión de Proyectos en las Administraciones Públicas según ISO 10.006. *Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo.* España.

Congreso Nacional. (8 de septiembre de 1970). Ley de Universidades. *Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 1.429*. Caracas, Venezuela.

Consejo Consultivo Nacional de Postgrado. (2010). *CCNPG.* Recuperado el 24 de sepetiembre de 2010, de Directorio Nacional de Postgrado: http://www.ccnpg.gob.ve/directorio_nacional/default.asp

Consejo Nacional de Universidades. (27 de marzo de 1993). Política Nacional de Estudios de Postgrados. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 35.210.* Caracas, Venezuela.

Consejo Nacional de Universidades. (20 de noviembre de 2001). Normativa General de los Estudios de Postgrado para las Universidades e Instituciones Debidamente Autorizadas por el Consejo Nacional de Universidades. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.328.*

Consejo Nacional de Universidades. (2008). *Egresados Serie Histórica 1960 - 2006.* Caracas: Unidad de Apoyo. Departamento de Estadística.

Corredor, J. (2004). *La Planificación. Nuevos Enfoques y Proposiciones para su Aplicación en el Siglo XXI.* Caracas: Vadell Hermanos Editores.

David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica.* Mexico: Pearson Prentice Hall.

Díaz-Barriga Arceo, F., Lule González, M. d., Pacheco Pinzón, D., Saad Dayán, E., & Rojas-Drummond, S. (1990 (Reimpreso 2010)). *Metodología de Diseño Curricular para Educación Superior.* Méxcio: Trillas.

Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral.* Caracas: Pearson Prentice Hall.

Fundación de Gerencia Social. (s.f.). *Base de Datos Social*. Recuperado el 23 de enero de 2011, de Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas: http://www.gerenciasocial.gob.ve/bases_datos/gerenciasocial/Index.htm#

Fundación Escuela de Gerencia Social. (s.f.). *Base de Datos sobre Progrmas Sociales (BDPROS)*. Recuperado el 22 de enero de 2011, de Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas: http://fegs.gerenciasocial.org.ve/paginas/sector.php

García Benito, M. E. (2006). Estudio de Mercado de la Implantación de la Especialización de Gerencia de Proyectos en Régimen Semi - Presencial en la Unversidad Católica Andrés Bello. *Trabajo Especial de Grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello*. Caracas.

González Caro, J. (2006). *Guía Metodológica para la Formulación y Evaluación de Proyectos Orientados a Resultados*. Caracas: Instituto Municipal de Publicaciones - Alcaldía de Caracas.

González Caro, J. (s.f.). 39 Pasos para ir desde la Identificación hasta la Evaluación de Impactos de un Proyecto. *Documento desarrollado en el marco de una Consultoría Técnica en Conceptualización , Evaluación de Proyectos presentada ante la Dirección General de Planificación de Inversiones para el Desarrollo Regional del Ministerio de Planificación y Desarrollo*. Caracas.

González Marregot, M. (15 de julio de 2006). *Ciudadano Libre*. Recuperado el 16 de enero de 2011, de http://ciudadanolibre.blogspot.com/2006/07/venezuela-los-planes-de-la-nacin-y-la.html

Guido, J., & Clements, J. P. (1999). *Administración Exitosa de Proyectos*. Ciudad de México: South Western College Publishing.

Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación* (3ª ed.). Mexico: McGraw-Hill.

Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística* (3ª ed.). Caracas: Fundación SYPAL.

Hurtado de Barrera, J. (2010). *El Proyecto de Investigación. Comprensión holística de la metodología de investigación*. Bogotá - Caracas: Ediciones Quirón.

Instituto Nacional de Estadística. (2010). Estadísticas de la Fuerza de Trabajo en Venezuela. Caracas, Venezuela: INE.

Kerzner, H. (2009). *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. (10th. ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Lanz Sánchez, A. J. (2003). Estudio Diagnóstico del Perfil de Competencias del Gerente de Proyectos. *Trabajo Especial de Grado no publicado, Universidad Católica Andrés Bello*. Ciudad Guayana.

Malavé B., D. R. (15 de junio de 2007). Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013. *Compilación.* (D. R. Malavé B., Recopilador) Caracas.

Maldonado Michelena, V. (1998). *Seguridad de Estado.* Caracas: Ediciones de la Presidencia de la República.

Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior. (2010). Memoria y Cuenta Correspondiente al Año 2009 presentada a la Asamblea Nacional por el Titular del Despacho. Tomo I. Caracas, Venezuela: Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior.

Najul, M. (2006). *Valoración de Proyectos.* Caracas: Ediciones IESA.

Ortegón, E., Pacheco , J., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el segumiento y la evaluación de proyectos y programas.* Santiago, Chile: CEPAL.

Palacios A., L. E. (2007). *Gerencia de Proyectos. Un enfoque latino.* (4ª ed.). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Presidencia de la República. (13 de noviembre de 2001). Decreto Nº 1.528 con Fuerza de Ley Orgánica de Planificación. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 5.554 Extraoridnario.*

Presidencia de la República. (31 de julio de 2008). Decreto Nº 6.267 con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 5.890 Extraordinario.*

Presidencia de la República. (26 de mayo de 2009). Decreto Nº 6.723 Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de Control Fiscal. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 39.240.*

Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela. (septiembre de 2007). Líneas Generales de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007 - 2013. Caracas.

Presidencia dela República. (26 de abril de 1999). Decreto Nº 115, mediante el cual se crea la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 36.687.*

Project Management Institute. (2006). *Código de Ética y Conducta Profesional.* Atlanta: Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute. (2007). *Project Manager Competency Development (PMCD) Framework* (Segunda ed.). Newton Square, Pensilvania: Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute. (2008). *Project Management Body of Knowledge (PMBOK GUIDE)* (4th ed.). Atlanta: Project Management Institute, Inc.

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 6 de noviembre de 2010, de http://buscon.rae.es/draeI/

Rusque, A. M. (2003). *De la Diversidad a la Unidad en la Investigación Cualitativa.* Caracas: Editores Vadell Hermanos.

Universidad Católica Andrés Bello. (2010). *Instructivo Integrado para Trabajos Especiales de Grado.* Caracas.

Universidad Central de Venezuela. (s.f.). *Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.* Recuperado el 23 de enero de 2011, de Especialidad en Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo: http://www.postgrado.ucv.ve/curso/curso.asp?id=eco3030

Universidad del Zulia. (s.f.). *Coordinación General de Estudios para Graduados*. Recuperado el 23 de enero de 2011, de Postgrados en Arquitectura y Diseño: http://www.posgrado.luz.edu.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=74&Itemid=140

Universidad Experimental Simón Bolívar. (s.f.). *Coordinación de Postgrados en Gerencia.* Recuperado el 23 de enero de 2011, de Especialización en Gerencia de Proyectos: http://gerencia.coord.usb.ve/

Universidad Monteávila. (s.f.). *Postgrado*. Recuperado el 23 de enero de 2011, de Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos: http://www.uma.edu.ve/postgrados/gestion/programas.htm

Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional. (mayo de 2007). Reglamento de Estudios de Postgrado. Caracas, Venezuela.

Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional. (s.f.). *Sitio Oficial de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional*. Recuperado el 25 de septiembre de 2010, de http://www.unefa.edu.ve/

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2008). *Manual de Trabajos de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales* (4ª ed.). Caracas: FEDEUPEL.

ANEXOS

ANEXO "A": SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Categoría de Análisis	*Sub – Categoría*	*Fuente de información*	*Técnica*	*Instrumento*	*Técnica de Análisis*
Fundamentar la Especialización en Gerencia de Proyectos para la UNEFA	Investigación sobre las necesidades que serán abordadas por el profesional.	Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007 – 2013. Marco jurídico	Revisión documental	Matriz de análisis	Análisis de contenido
	Justificación de la perspectiva a seguir.	Constructo de la Gerencia de Proyectos Bibliografía especializada en el tema	Revisión documental	Matriz de análisis	Análisis de contenido
	Investigación de mercado ocupacional.	Planes de desarrollo de sectores públicos y privados Bases de datos de bolsas de trabajo Estadísticas	Revisión documental	Matriz de registro	Análisis de contenido
	Investigación de instituciones nacionales que ofrecen carreras afines.	Base de datos del CCNP: Universidades Nacionales e Institutos autorizados para impartir estudios de 4° Nivel. Páginas web de las Universidades e Institutos autorizados para impartir estudios de 4° Nivel en el área de Gerencia de Proyectos. Planes de estudio de las Especializaciones en Gerencia de Proyectos o carreras afines dictadas por las universidades e Institutos autorizados por el CCNP para impartir estudios de 4° Nivel	Revisión documental	Matriz de registro	Análisis de contenido
	Análisis de los principios y lineamientos universitarios.	Marco jurídico de los estudios de postgrado y de la Gerencia de Proyectos en Venezuela	Revisión documental	Matriz de análisis	Análisis de contenido
	Análisis de la población estudiantil.	Estadísticas de egresados del Sistema de Educación Superior de la OPSU Estadísticas de egresados en las áreas de interés para la Especialización en Gerencia de Proyectos de la USB, UCV, UCAB y UNEFA.	Revisión documental	Matriz de registro	Análisis estadístico

Categoría de Análisis	*Sub – Categoría*	*Fuente de información*	*Técnica*	*Instrumento*	*Técnica de Análisis*
Propuesta de Diseño Curricular de la Especialidad en Gerencia de Proyectos para la UNEFA	Investigación de los conocimientos, técnicas y procedimientos de la disciplina aplicables a la solución de problemas	Análisis de las áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos	Revisión documental Entrevistas a expertos	Matriz de análisis	Análisis de contenido
		Identificación de las técnicas, métodos y procedimientos que se utilizan en la Gerencia de Proyectos.			
	Investigación de las áreas en las que podría laborar el profesional.	Determinación de las áreas en las que laborará el Especialista en Gerencia de Proyectos en base a las necesidades que serán abordadas.	Revisión documental Entrevistas a expertos	Matriz de análisis	Análisis de contenido
	Análisis de las tareas potenciales del profesional	Selección y definición de las tareas que efectuará el futuro Especialista en Gerencia de Proyectos.	Revisión documental Entrevistas a expertos	Matriz de análisis	Análisis de contenido
		Jerarquización de las tareas, por medio del establecimiento de niveles de generalidad e inclusividad entre las mismas.			
	Determinación de niveles de acción y de poblaciones donde podría trabajar el profesional.	Identificación de los niveles de acción y las oblaciones en las que puede desarrollar el trabajo el Especialista en Gerencia de Proyectos, respecto a las necesidades detectadas y el mercado ocupacional.	Revisión documental	Matriz de análisis	Análisis de contenido
	Desarrollo de un perfil profesional a partir de la integración de las áreas, tareas y poblaciones determinadas	Elaboración de matrices formadas por la conjunción de áreas y tareas a cada nivel de acción.	Revisión documental	Matriz de análisis	Análisis de contenido Análisis de tareas
		Selección de las celdillas pertinentes para el perfil profesional del Especialista en Gerencia de Proyectos.			
		Especificación de los enunciados generales e intermedios para cada una de las áreas en su intersección con las tareas y los niveles de acción.			
	Evaluación del perfil profesional	Evaluación de la congruencia de los elementos internos que definen el perfil profesional del Especialista en Gerencia de Proyectos Evaluación de la congruencia del perfil profesional con base a la fundamentación de la Especialización en Gerencia de Proyectos.	Revisión documental	Matriz de análisis	Análisis de contenido Elaboración de objetivos generales y específicos

Categoría de Análisis	*Sub – Categoría*	*Fuente de información*	*Técnica*	*Instrumento*	*Técnica de Análisis*
Organización y Estructuración Curricular	Determinación de los conocimientos y habilidades requeridos para alcanzar los objetivos especificados en el perfil profesional.	Delimitación de los conocimientos teóricos y las habilidades básicas de apoyo que se brindarán al Especialista en Gerencia de Proyectos, con base a lo establecido en el perfil profesional.	Revisión documental Entrevistas a expertos	Matriz de análisis	Análisis de contenido
	Determinación y organización de áreas, tópicos y contenidos que contemplen los conocimientos y habilidades especificados anteriormente.	Organización de los conocimientos y habilidades de acuerdo a su afinidad.	Revisión documental Entrevistas a expertos	Matriz de análisis	Análisis de contenido
		Delimitación de los aspectos teóricos y prácticos que se proporcionaran al estudiante de la Especialización en Gerencia de Proyectos.			
		Elaboración de la justificación, los objetivos generales y específicos, y la bibliografía por cada tópico.			
	Elección y elaboración de un plan curricular determinado.	Justificación y definición del plan lineal y los elementos que lo integran.	Revisión documental Entrevistas a expertos	Matriz de análisis	Análisis de contenido
		Organización de materas que deben contemplarse en el plan a partir de las áreas, tópicos y contenidos establecidos en la sub etapa anterior.			
		Establecimiento de las secuencias horizontal y vertical de las materias con base en los conocimientos y habilidades requeridas y las materias que se impartirán en cada uno de ellos.			
		Establecimiento del mapa curricular linear.			

ANEXO "B": INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL PERFIL DEL GERENTE DE PROYECTOS

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

Formato para la evaluación de Jueces Expertos sobre el Perfil del Gerente de Proyectos del Trabajo Especial de Grado: PROPUESTA DE DISEÑO CURRICULAR DE LA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL (UNEFA):

Experto:_____

Fecha:_____

Presentación:

Este instrumento ha sido diseñado para evaluar el Perfil del Gerente de Proyecto obtenido en la investigación del Trabajo Especial de Grado: PROPUESTA DE DISEÑO CURRICULAR DE LA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL (UNEFA), requisito necesario para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos.

En este punto, a partir de la información obtenida durante la investigación, se comparó con lo establecido en el *Project Management Competency Development Framework (PMCDF, 2007)*, editado por el *Project Management Institute (PMI)* y se elaboraron las matrices de competencias, en las cuales se destacan las unidades de competencia y los elementos que las componen.

Las competencias del gerente de proyecto se presentaron en dos grandes grupos, las competencias de desempeño del gerente de proyecto, las cuales se basan en las áreas del conocimiento y las fases que son estipuladas en el constructo de la profesión. Esto incluye el dominio de las fases de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre del proyecto, así como la gestión de las áreas del conocimiento: integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgo y procura.

Por otro lado, las competencias que debe desarrollar el gerente de proyecto como individuo. Estas competencias personales incluyen la comunicación, el liderazgo, la gerencia, la habilidad cognitiva, la eficacia, eficiencia y el profesionalismo.

La integración de este grupo de competencias en un individuo, que comprenden un grupo de herramientas y técnicas, le proporciona al futuro gerente de proyecto, los elementos de juicio necesarios para la formulación, planificación, monitoreo y control, y cierre exitoso de diferentes tipo de proyectos.

Instrucciones:

El objetivo es obtener su juicio experto sobre la validez de contenido del perfil del gerente de proyecto. Para tales efectos, presentamos un formato a través del cual solicitamos evaluar la pertinencia del contenido de los ítems con la competencia y/o indicadores que lo representan y la adecuación de la redacción.

Pertinencia y redacción de los ítems:

Por favor, lea cada competencia con los indicadores que la representan y registre su opinión para cada ítem en cuanto a:

a) **PERTINENCIA** del ítem con la competencia donde se ubicó predominantemente. Para ello, señale si se debe Mantener **(M)**, Revisar **(R)** o Eliminar **(E)**. En los dos últimos casos por favor justifique su decisión en el apartado de observaciones.

b) **ADECUACIÓN DE LA REDACCIÓN** para la población objetivo indicando si la redacción es adecuada o no. En caso negativo, agradecemos su sugerencia para mejorar el reactivo.

Si considera que es necesaria la inclusión de alguna afirmación que no ha sido contemplada en este estudio, puede añadirla en **OBSERVACIONES** o agregar cualquier otro comentario que considere de interés.

¡MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!

	Competencias de desempeño	*PERTINENCIA*			*REDACCIÓN*		*OBSERVACIONES*
		M	*R*	*E*	*Si*	*No*	
1.	***Iniciar un proyecto:***						
1.1	Proyecto alineado con los objetivos organizacionales y las necesidades del cliente.						
1.2	Declaración preliminar del alcance refleja las necesidades y expectativas de los interesados clave.						
1.3	Son entendidos los riesgos de alto nivel, las asunciones y las restricciones.						
1.4	Son identificados y entendidas las necesidades de los interesados clave.						
1.5	Es aprobada el acta de constitución del proyecto.						
2.	***Planificar un proyecto:***						
2.1	Alcance del proyecto acordado.						
2.2	Cronograma del proyecto aprobado.						
2.3	Presupuesto de costos aprobado.						
2.4	Equipo del proyecto identificado con roles y responsabilidades acordado.						
2.5	Actividades de comunicación acordadas.						
2.6	Procesos de la gestión de la calidad establecidos.						
2.7	Plan de respuesta a los riesgos aprobado.						
2.8	Procesos del control de cambios integrados definido.						
2.9	Plan de procura aprobado.						
2.10	Plan del proyecto aprobado.						
3.	***Ejecutar el proyecto:***						
3.1	Alcance del proyecto alcanzado.						
3.2	Expectativas de los interesados clave del proyecto gestionadas.						
3.3	Recursos humanos gestionados.						
3.4	Gestionada la calidad de acuerdo al plan.						
3.5	Recursos materiales gestionados.						

	Competencias de desempeño	*PERTINENCIA*			*REDACCIÓN*		*OBSERVACIONES*
		M	*R*	*E*	*Si*	*No*	
4.	***Monitoreo y Control de un Proyecto:***						
4.1	Seguimiento del proyecto y estatus comunicado a los interesados clave.						
4.2	Cambios del proyecto es gestionado.						
4.3	La calidad es monitoreada y controlada.						
4.4	El riesgo es monitoreado y controlado.						
4.5	El equipo del proyecto es gestionado.						
4.6	Los contratos son administrados.						
5.	***Cerrar un proyecto:***						
5.1	Resultados del proyecto aceptados.						
5.2	Recursos del proyecto liberados.						
5.3	Percepciones de los interesados medidos y analizados.						
5.4	Proyecto formalmente cerrado.						

OBSERVACIONES:_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

	Competencias personales	PERTINENCIA			REDACCIÓN		OBSERVACIONES
		M	R	E	Si	No	
6.	***La comunicación:***						
6.1	Escucha activamente, entiende y responde a los interesados clave.						
6.2	Mantiene las líneas de comunicaciones.						
6.3	Asegura la calidad de la información.						
6.4	Confecciona las comunicaciones para la audiencia.						
7.	***Liderazgo:***						
7.1	Crea un ambiente al equipo que promueve el alto desempeño.						
7.2	Construye y mantiene relaciones efectivas.						
7.3	Motiva y tutora a los miembros del equipo de proyecto.						
7.4	Toma la responsabilidad de la entrega del proyecto.						
7.5	Utiliza sus habilidades de influencia cuando es necesario.						
8.	***Gerencia:***						
8.1	Construye y mantiene el equipo del proyecto.						
8.2	Planea y gestiona el éxito del proyecto de una manera organizada.						
8.3	Resuelve los conflictos involucrando al equipo de proyectos o a los interesados.						

9.	***Habilidad cognitiva.***						
9.1	Tiene una visión holística del proyecto.						
9.2	Efectivamente resuelve asuntos y soluciona problemas.						
9.3	Uso apropiado de herramientas y técnicas de gerencia de proyecto.						
9.4	Busca oportunidades para mejorar el resultado del proyecto.						

	Competencias personales	*PERTINENCIA*			*REDACCIÓN*		*OBSERVACIONES*
		M	*R*	*E*	*Si*	*No*	
10.	***Eficacia:***						
10.1	Resuelve los problemas del proyecto.						
10.2	Mantiene la participación, motivación y soporte de los interesados del proyecto.						
10.3	Cambios en el ritmo necesario para satisfacer las necesidades del proyecto						
10.4	Utiliza la asertividad cuando es necesario.						
11.	***Profesionalismo:***						
11.1	Demuestra compromiso con el proyecto.						
11.2	Actúa con integridad.						
11.3	Maneja personal y equipo en la adversidad de manera adecuada.						
11.4	Administra una fuerza laboral diversa.						
11.5	Resuelve asuntos individuales y organizacionales con objetividad.						

OBSERVACIONES:

ANEXO "C" RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL PERFIL DEL GERENTE DE PROYECTOS

Resumen del juicio de expertos efectuado a las competencias de desempeño del perfil del gerente de proyectos.

	Competencias de desempeño	*PERTINENCIA*			*ADECUACIÓN*		*OBSERVACIONES*
		M	*R*	*E*	*Si*	*No*	
1	**Iniciar un proyecto:**						
1.1	Proyecto alineado con los objetivos organizacionales y las necesidades del cliente.	60%	40%	0%	60%	40%	
1.2	Declaración preliminar del alcance refleja las necesidades y expectativas de los interesados clave.	100%	0%	0%	60%	40%	Incluir análisis de riesgo. Involucrar a los Directores. Sustituir "Organizacionales" por "del Negocio"
1.3	Son entendidos los riesgos de alto nivel, las asunciones y las restricciones.	100%	0%	0%	100%	0%	
1.4	Son identificados y entendidas las necesidades de los interesados clave.	100%	0%	0%	100%	0%	
1.5	Es aprobada el acta de constitución del proyecto.	100%	0%	0%	100%	0%	
2	**Planificar un proyecto:**						
2.1	Alcance del proyecto acordado.	100%	0%	0%	80%	20%	Indicar gestión de cambios del alcance.
2.2	Cronograma del proyecto aprobado.	100%	0%	0%	100%	0%	
2.3	Presupuesto de costos aprobado.	100%	0%	0%	100%	0%	
2.4	Equipo del proyecto identificado con roles y responsabilidades acordado.	100%	0%	0%	100%	0%	
2.5	Actividades de comunicación acordadas.	100%	0%	0%	100%	0%	
2.6	Procesos de la gestión de la calidad establecidos.	100%	0%	0%	100%	0%	
2.7	Plan de respuesta a los riesgos aprobado.	100%	0%	0%	100%	0%	
2.8	Procesos del control de cambios integrados definido.	100%	0%	0%	100%	0%	
2.9	Plan de procura aprobado.	80%	20%	0%	80%	20%	El plan de procura debe dividirse en compras nacionales e internacionales. Para ambas debe elaborarse las estrategias logísticas
2.10	Plan del proyecto aprobado.	100%	0%	0%	100%	0%	
		100%	0%	0%	100%	0%	

3	**Ejecutar el proyecto:**						
3.1	Alcance del proyecto alcanzado.	100%	0%	0%	100%	0%	
3.2	Expectativas de los interesados clave del proyecto gestionadas.	100%	0%	0%	80%	20%	Cambiar gestionadas por satisfechas.
3.3	Recursos humanos gestionados.	100%	0%	0%	80%	20%	Definición de indicadores, reuniones de seguimiento. Cambiar la palabra gestionado por gerenciado
3.4	Gestionada la calidad de acuerdo al plan.	80%	0%	0%	80%	20%	Definición de indicadores, reuniones de seguimiento. Cambiar la palabra gestionado por gerenciado
3.5	Recursos materiales gestionados.	80%	20%	0%	80%	20%	Establecer un método de selección y clasificación de proveedores.
4.	**Monitoreo y Control de un Proyecto:**						
4.1	Seguimiento del proyecto y estatus comunicado a los interesados clave.	80%	20%	0%	80%	20%	Incluir "a través de Indicadores de Desempeño"
4.2	Cambios del proyecto es gestionado.	100%	0%	0%	100%	0%	
4.3	La calidad es monitoreada y controlada.	80%	20%	0%	80%	20%	Incluir "a través de Indicadores de Desempeño"
4.4	El riesgo es monitoreado y controlado.	100%	0%	0%	100%	0%	
4.5	El equipo del proyecto es gestionado.	60%	40%	0%	60%	40%	Incluir "a través de Indicadores de Desempeño"
4.6	Los contratos son administrados.	100%	0%	0%	100%	0%	
5	**Cerrar un proyecto:**						
5.1	Resultados del proyecto aceptados.	100%	0%	0%	100%	0%	
5.2	Recursos del proyecto liberados.	100%	0%	0%	100%	0%	
5.3	Percepciones de los interesados medidos y analizados.	100%	0%	0%	100%	0%	
5.4	Proyecto formalmente cerrado.	100%	0%	0%	100%	0%	

OBSERVACIONES:

1. El proyecto es la materialización del contrato derivado de una oferta comercial.
2. La documentación técnica así como los entregables deben estar claramente definidos y acordados debiendo ser trazables y medidos en todas las fases del proyecto.
3. Para proyectos con estándares internacionales, se recomienda la asesoría de una tercera parte (sociedad de clasificación o empresa de certificación especializada.
4. Los estándares de referencia deben estar definidos y su forma de implementación claramente acordada en la documentación contractual y técnica del proyecto.
5. Se deben acordar con el cliente los cambios formales de comunicación, así como los responsables técnicos y administrativos del proyecto.
6. Acordadas las formas de implementar las reuniones de seguimiento del proyecto, se deben tener claramente establecidos los indicadores de gestión: Indicadores de

ejecución física, indicadores de ejecución financiera y de ejecución físico financiera.

7. En el plan, el esfuerzo estimado de ejecución se debe controlar rigurosamente para evitar los costos adicionales por actividades que no fueron previstas en la planificación.
8. Es importante considerar incluir en las competencias de monitoreo y control, el control de costos y del tiempo del proyecto.
9. Considerar el uso de "Métodos y medios" para el Almacenamiento y Administración de toda la documentación que se genera durante el ciclo de vida del proyecto.

Resumen del juicio de expertos efectuado a las competencias personales del perfil del gerente de proyectos.

	Competencias personales	*PERTINENCIA*			*ADECUACIÓN*		*OBSERVACIONES*
		M	*R*	*E*	*Si*	*No*	
6.	**La comunicación:**						
6.1	Escucha activamente, entiende y responde a los interesados clave.	100%	0%	0%	100%	0%	Minutas de reunión y agendas.
6.2	Mantiene las líneas de comunicaciones.	100%	0%	0%	100%	0%	
6.3	Asegura la calidad de la información.	100%	0%	0%	100%	0%	
6.4	Confecciona las comunicaciones para la audiencia.	100%	0%	0%	100%	0%	
7.	**Liderazgo:**						
7.1	Crea un ambiente al equipo que promueve el alto desempeño.	100%	0%	0%	100%	0%	
7.2	Construye y mantiene relaciones efectivas.	80%	20%	0%	80%	20%	Incluir: "mantiene y estimula".
7.3	Motiva y tutora a los miembros del equipo de proyecto.	100%	0%	0%	100%	0%	
7.4	Toma la responsabilidad de la entrega del proyecto.	100%	0%	0%	100%	0%	
7.5	Utiliza sus habilidades de influencia cuando es necesario.	80%	20%	0%	80%	20%	
8.	**Gerencia:**	80%	20%	0%	80%	20%	
8.1	Construye y mantiene el equipo del proyecto.	80%	20%	0%	80%	20%	
8.2	Planea y gestiona el éxito del proyecto de una manera organizada.	80%	20%	0%	80%	20%	
8.3	Resuelve los conflictos involucrando al equipo de proyectos o a los interesados.	80%	20%	0%	80%	20%	

9.	**Habilidad cognitiva.**						
9.1	Tiene una visión holística del proyecto.	100%	0%	0%	100%	0%	Clara del proyecto
9.2	Efectivamente resuelve asuntos y soluciona problemas.	100%	0%	0%	100%	0%	Habilidad para negociar.
9.3	Uso apropiado de herramientas y técnicas de gerencia de proyecto.	100%	0%	0%	100%	0%	
9.4	Busca oportunidades para mejorar el resultado del proyecto.	100%	0%	0%	100%	0%	
10.	**Eficacia:**						
10.1	Resuelve los problemas del proyecto.	80%	20%	0%	80%	20%	Similar al punto 9.2
10.2	Mantiene la participación, motivación y soporte de los interesados del proyecto.	100%	0%	0%	100%	0%	
10.3	Cambios en el ritmo necesario para satisfacer las necesidades del proyecto	100%	0%	0%	100%	0%	
10.4	Utiliza la asertividad cuando es necesario.	60%	20%	20%	60%	40%	
11.	**Profesionalismo:**						
11.1	Demuestra compromiso con el proyecto.	100%	0%	0%	100%	0%	
11.2	Actúa con integridad.	100%	0%	0%	100%	0%	
11.3	Maneja personal y equipo en la adversidad de manera adecuada.	80%	20%	0%	80%	20%	En cualquier circunstancia
11.4	Administra una fuerza laboral diversa.	80%	20%	0%	80%	20%	Gerencia áreas del saber.
11.5	Resuelve asuntos individuales y organizacionales con objetividad.	100%	0%	0%	100%	0%	

OBSERVACIONES:

1. Sería de utilidad incluir aspectos relativos a la "inteligencia y competencias emocionales" que debe desarrollar un equipo.
2. Se recomienda sustituir la categoría eficacia por eficiencia dado que el costo de la inversión en todo momento debe ser eficiente, salvo en situaciones extremas la eficacia sería necesaria.
3. Punto 11.3 ya el gerente del proyecto no sólo administra recursos, al talento humano lo gerencia en la ejecución del proyecto y en diversos ámbitos del conocimiento. En un proyecto de alcance internacional o nacional, el gerente debe manejar reuniones y documentación en otros idiomas por ello el dominio del idioma inglés es fundamental para comunicarse formalmente (email, cartas, reuniones, etc.)