



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
PROGRAMA EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO  
DISEÑO DE LA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS PARA  
EL INSTITUTO RADIOFÓNICO FE Y ALEGRÍA EN VENEZUELA**

**Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello, por:**  
Carlota Elena Rojas Villarroel

**Como requisito parcial para optar al grado de:**  
Especialista en Gerencia de Proyectos

**Asesor:**  
Marcelino Diez

**Ciudad Guayana, Enero 2014**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
PROGRAMA EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO  
DISEÑO DE LA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS PARA  
EL INSTITUTO RADIOFÓNICO FE Y ALEGRIA EN VENEZUELA**

**Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello, por:**  
Carlota Elena Rojas Villarroel

**Como requisito parcial para optar al grado de:**  
Especialista en Gerencia de Proyectos

**Realizado con la tutoría del profesor:**  
Marcelino Diez

**Ciudad Guayana, Enero de 2014**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por hacer todo posible,

A mi familia, por el apoyo incondicional en esta y otras empresas,

A Luis, por la invitación y el apoyo cómplice.

Al Movimiento Fe y Alegría y dentro de este a todos los que han soñado, reído y llorado conmigo  
en estos 8 años de aprendizaje.

## **DEDICATORIA**

A mis compañeros de trabajo que día a día se esfuerzan por llevar adelante un proyecto de Fe impulsado con mucha Alegría en Venezuela. Quienes entre tropiezos y aciertos siguen apostando por una opción: el servicio a los más necesitados.

## ÍNDICE

	Pág.
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iii
Dedicatoria .....	iv
<b>ÍNDICE</b> .....	v
lista de anexos .....	viii
Lista de figuras .....	ix
Lista de tablas.....	ix
Lista de gráficos .....	x
Resumen .....	xiii
Introducción .....	1
Capítulo I.....	4
Planteamiento del problema .....	4
Objetivos de la investigación .....	6
• Objetivo general .....	6
• Objetivos Específicos .....	7
Justificación.....	7
Capítulo II .....	11
Marco teórico referencial .....	11
Los Proyectos .....	14
Programas.....	15
Portafolio.....	17
Proyectos y organizaciones .....	19
Los Proyectos y la Planificación Estratégica .....	19
Procesos involucrados en la Gestión de Proyectos .....	20
Gerencia de Proyectos: Fases y Procesos.....	20
1.1 Grupos de Procesos de Iniciación .....	23
1.2 Grupos de Procesos de planificación .....	24

1.3 Grupos de Procesos de Ejecución .....	25
1.4 Grupos de Procesos de Control .....	26
1.5 Grupos de Procesos de cierre .....	27
Oficina de Gestión de Proyectos .....	27
Tipos de Oficinas de Gerencia de Proyectos.....	29
Niveles de Oficina de Gestión de Proyectos .....	32
Funciones de la Oficina de Gestión de Proyectos .....	34
Oficina Estratégica de Proyectos: Definición y Estructura.....	36
Implementación de una Oficina de Estratégica de proyectos .....	37
Fase I. Evaluar y Establecer la Estrategia .....	39
Fase II. Implementación de Corto y Largo Plazo: .....	39
Fase III. Creación del Cambio.....	40
Fase IV. Apoyo y Mejora.....	40
Capítulo III .....	41
Marco metodológico .....	41
Diseño y tipo de investigación .....	41
Unidad de análisis .....	42
Población y muestra .....	42
Método .....	42
Técnicas y Herramientas de Recolección.....	43
• Técnica 1: Entrevistas Estructuradas Abiertas .....	45
• Técnica 2: Cuestionarios Estructurados .....	46
Código de ética que rige el proyecto .....	47
Capítulo IV .....	49
Marco organizacional.....	49
Antecedentes de la organización.....	49
Misión del IRFA.....	51
Valores del IRFA .....	51
Capítulo V .....	54

Análisis de los resultados .....	54
Situación actual de gestión de Proyectos en IRFA .....	54
Con relación al Personal.....	55
Con Relación al Origen de los Proyectos.....	56
Con Relación a los Procesos de Gerencia de Proyectos.....	57
La Planificación de Proyectos .....	58
La Ejecución de Proyectos .....	58
El Cierre de los Proyectos .....	59
Con respecto al Concepto de Oficina de Proyectos .....	60
Requerimientos para implantar una Oficina de Gerencia de Proyectos en IRFA Venezuela .....	67
Razones por las que no se ha establecido una Oficina de Gerencia de Proyectos .....	68
Denominación para la Oficina de Gerencia de Proyectos.....	69
Cargo del responsable de la Oficina de gerencia de Proyectos.....	69
Nivel en la Organización.....	69
Número de empleados.....	70
Número de gerentes a los que debe dar respuesta.....	71
Efectividad de la Oficina de Gestión de Proyectos .....	71
Áreas más relevantes para desarrollar proyectos .....	72
Capítulo VI.....	84
Diseño e implementación de la unidad de gestión de proyectos.....	84
Nombre de la Unidad .....	84
Objetivos de la Oficina de Proyectos .....	84
Funciones Asignadas para la Oficina de Proyecto del IRFA .....	84
Nivel de Dependencia de la Oficina de Proyectos .....	86
Funciones Asignadas al Personal de Oficina de Proyectos.....	88
Director de Oficina de Proyectos .....	88
Coordinador de Proyectos .....	89
Coordinador Administrativo de Proyectos.....	90
Mapa de Procesos para la Oficina de Proyectos IRFA Venezuela .....	90

Fase I: Identificación y Planificación de proyectos en IRFA.....	91
Fase II: Ejecución y Seguimiento de Proyectos en IRFA .....	92
Fase III: Cierre y Evaluación de Proyectos.....	94
Herramientas Utilizadas en las Fases del Ciclo de Proyectos en IRFA Venezuela .....	95
Software utilizados por la Oficina de Proyectos de IRFA Venezuela .....	97
Metodología Utilizada por la Oficina de Proyectos de IRFA Venezuela .....	98
Actores Internos Involucrados a la Oficina de Proyectos .....	98
Consejo Directivo Nacional IRFA Venezuela .....	98
Áreas Operativas IRFA Venezuela Nacional y Regional .....	99
Beneficiarios Directos del Sistema IRFA .....	99
Actores Externos Involucrados a la Oficina de Proyectos .....	100
Capítulo VII.....	102
Evaluación del proyecto .....	102
Cuestionario .....	105
Evaluación de la Implementación del Proyectos.....	105
Capítulo VIII .....	110
Conclusiones y recomendaciones.....	110
Referencias Bibliográficas .....	114

## LISTA DE ANEXOS

Anexo	Pág.
1. Entrevista para recabar información del personal de IRFA Venezuela .....	118
2. Entrevista para definir la Oficina de gestión de Proyectos .....	122
3. Entrevista experto externo .....	128
4. Entrevista experto interno Fe y Alegría .....	131

## LISTA DE FIGURAS

Figuras	Pág.
1. Relación entre los componentes de un Portafolio. ....	18
2. Procesos y áreas del Conocimiento de la Gerencia de Proyectos .....	22
3. Grupos de Procesos de Iniciación. ....	23
4. Grupos de Procesos de Ejecución .....	25
5. Grupo de Procesos de Control y Seguimiento .....	26
6. Grupo de Procesos de Cierre. ....	27
7. Modelos de OGP .....	30
8. Tres niveles de Oficina de Proyecto .....	33
9. Organigrama de IRFA .....	53
10. Organigrama IRFA Estructural y Funcional. Propuesta 2013.. ....	87
11. Organigrama Oficina de Proyectos IRFA Venezuela. Propuesta 2013 .....	88
12. El Ciclo de Gestión de Proyectos IRFA. Propuesta 2013 .....	91
13. Fase I. Identificación y Planificación de Proyectos en IRFA. Propuesta 2013.....	92
14. Fase de Ejecución y Seguimiento de Proyectos en IRFA. Propuesta 2013 .....	93
15. Fase III. Cierre y Evaluación de Proyectos en IRFA. Propuesta 2013.....	94
16. Momentos para la Evaluación del Proyecto. Propuesta 2013. ....	102

## LISTA DE TABLAS

Tabla	Pág.
1. Variables Indicadores, Tecnicas e Instrumentos. ....	44
2. Resultados Esperados .....	46
3. Listados de Oficinas Regionales de IRFA Venezuela. ....	49
4. Herramientas utilizadas durante la Fase I. Propuesta 2013.....	95
5. Herramientas utilizadas durante la fase II. Propuesta 2013. ....	96

6. Herramientas utilizadas durante la fase III. Propuesta 2013 .....	97
7. Evaluación del proyecto. Indicadores de Logros. Propuesta 2013.....	105

## LISTA DE GRÁFICOS

Grafico	Pág.
1. ¿Considera conveniente la existencia de una oficina de proyectos? .....	60
2. Reporte del estado del proyecto a la dirección.....	61
3. Desarrollo de competencias del personal incluyendo entrenamiento y Coordinación entre proyectos. ....	61
4. Desarrollo e implementación de metodología estándar. ....	62
5. Implementación / operación del sistema de información de proyectos. ....	63
6. Gestiona el paso de una fase a otra del proyecto con los clientes o interesados (comunidad, gobierno, empresas y centros educativos).....	63
7. Ubicar recursos entre proyectos. Definir y monitorear los indicadores de logros del proyecto.....	64
8. Conduce auditorías de proyectos.....	65
9. Monitoreo y control de rendimiento de la Oficina de Proyectos. ....	65
10. Gerencia uno o más programas de proyectos.....	66
11. Implementa y administra bases de datos de buenas y malas prácticas.....	66
12. Recluta, selecciona y evalúa los gerentes de proyectos. ....	67
13. ¿Qué denominación le parece más adecuada para la Oficina de Proyectos de IRFA? ....	69
14. ¿A qué nivel de la organización cree usted que debería reportar la Oficina de Proyectos de IRFA? .....	70
15. ¿Cuántos empleados a tiempo completo considera usted que debería tener la Oficina de Proyectos de IRFA? .....	70
16. ¿A cuántos Gerentes de Proyecto deberá dar soporte la Oficina de Proyectos de IRFA? .	71

17. ¿Cómo considera que debería ser medida la efectividad de la Oficina de Proyectos de IRFA? .....	72
18. Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Construcción (residencial, comercial e industrial) .....	73
19. Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Servicios (Telecomunicaciones y Salud y Servicios Sociales).....	73
20. Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Servicios (Tecnología de información).....	74
21. Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Servicios (Comunicación y educación).....	74
22. Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Servicios (Publicidad y Publicaciones).....	75
23. Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Servicios (Capacitación/entrenamiento) .....	76
24. Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Servicios (Formación Humana) .....	76
25. Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Servicios (Turismo y Recreación y Ambiental).....	77
26. Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Servicios (Ingeniería / Arquitectura).....	77
27. Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Servicios (Electricidad).....	78
28. Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Servicios (Transporte).....	79
29. Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Servicios (Seguridad y Defensa).....	79
30. Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Servicios (Agua).....	80

31. Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Servicios (Seguridad y Defensa).....	80
32. Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Manufactura	81
33. Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Manufactura (Textiles y Confección).....	81
34. Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Recursos Naturales (Minería Metálica, Minería no Metálica y Carbón/gas/petróleo) .....	82
35. Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Recursos Naturales (Forestal).....	82
36. Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Recursos Naturales (Forestal).....	83



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
PROGRAMA EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

**DISEÑO DE LA OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS PARA  
EL INSTITUTO RADIOFÓNICO FE Y ALEGRÍA EN VENEZUELA**

Autor: Carlota Rojas V  
Asesor: Marcelino Diez  
Año: 2013

**RESUMEN**

A continuación se presenta el Trabajo Especial de Grado que propone Diseñar la Oficina de Gerencia de Proyectos para el Instituto Radiofónico Fe y Alegría (IRFA) en Venezuela. En este trabajo se desarrolla un diagnóstico del grado de conocimiento en gerencia de proyectos de IRFA, la estructura organizativa y el alcance de la Oficina de Gestión de Proyectos. Esta propuesta se sustenta en la necesidad de impulsar la gestión de proyecto para lograr los objetivos estratégicos de IRFA, garantizar financiamiento a las diferentes áreas de trabajo, lograr la gestión integral de proyectos e identificar nuevas oportunidades de acuerdo a la filosofía del movimiento Fe y Alegría y las necesidades del Programa IRFA. La investigación responde a la modalidad de Investigación y Desarrollo tomando en cuenta las áreas operativas de la oficina nacional del Instituto Radiofónico Fe y Alegría. Este documento está compuesto por siete capítulos: la Propuesta del Proyecto, Marco Teórico Referencial, Marco Organizacional, Diagnóstico, Diseño e Implementación de la Oficina de Proyectos, Evaluación del Proyecto, Conclusiones y Recomendaciones, Referencias bibliográficas y finalmente se anexan los instrumentos utilizados en la investigación. Este trabajo de investigación sirve para cumplir con el requisito académico y optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos; adicionalmente, la implementación de la Oficina de Gerencia de Proyectos en el Instituto Radiofónico Fe y Alegría garantizará un uso efectivo del talento humano, recursos económicos y técnicos en la gestión de proyectos.

**Palabra Clave:** Proyectos, Gerencia, Procesos, Planificación, Control, Seguimiento, Evaluación, Oficina de Gerencia de Proyectos.

**Línea de trabajo:** Los proyectos en las empresas.

## INTRODUCCIÓN

Hace 58 años en el barrio caraqueño de la Vega, José María Velaz junto a Abraham Reyes y su esposa iniciaron una pequeña tarea: darle educación a los niños y niñas de la comunidad que no tenían acceso a la escuela. Sumaron entre todos un salón de la casa, sillas prestadas y estudiantes voluntarios. No determinaron cuanto tiempo les llevaría, no hicieron estimación de costos, no hubo plan de riesgos, sólo había una línea de calidad: hacer el bien y hacerlo bien.

Así nació Fe y Alegría, el alcance inicial del proyecto fue modificándose a medida que avanzaban en la tarea. De las niñas del barrio La Vega pasó a convertirse en el Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social Fe y Alegría, con presencia en 18 países del mundo y 9 programas de trabajo. Durante estos 58 años, en Fe y Alegría se han valido de diversas herramientas y recursos para llevar adelante su propuesta, entre estas herramientas los proyectos han sido claves para desarrollar su trabajo.

Hoy los diferentes programas de Fe y Alegría llevan adelante el diseño y desarrollo de proyectos sociales y de financiamiento para cumplir sus objetivos. Alrededor de 20% del presupuesto y las ayudas que recibe el movimiento forman parte de proyectos presentados y negociados en instancias nacionales e internacionales que sirven de financiadoras.

En Venezuela, el Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social, no queda fuera de estas estadísticas. El programa de Educación de Adultos de Fe y Alegría, Instituto Radiofónico Fe y Alegría (IRFA) lleva adelante su trabajo a través de diferentes proyectos sociales, educativo, comunicacionales que ameritan financiamiento y reporta beneficios a los sectores más desfavorecidos del país.

IRFA desarrolla su trabajo en 30 Oficinas Zonales y cuenta con 19 emisoras de radio en todo el país. El desarrollo de los proyectos en IRFA, como en toda Fe y Alegría, es una prioridad para garantizar el financiamiento, por esta razón en el último Plan Estratégico y los Planes Operativo Anuales la creación de la unidad de financiamiento y la búsqueda de proyectos constituyen una línea de trabajo.

Ante esta realidad, y para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyecto, se propone el Diseño de la Oficina de Gestión de Proyectos para el Instituto Radiofónico Fe y Alegría Venezuela, la cual se convertiría en una instancia clave para el programa de educación de adultos de Fe y Alegría.

El informe que se presenta a continuación contiene esta propuesta de investigación organizada y dividida de la siguiente forma:

*Capítulo I. El Problema:* Presenta el resumen de los síntomas, causas y razones que justifican el desarrollo de la investigación, además de los objetivos propuestos en el estudio.

*Capítulo II. Marco Referencial y Teórico:* Se presenta un conjunto de teorías, propuestas y conceptos producto de la revisión bibliográfica que sustentan el estudio final.

*Capítulo III. Marco Metodológico:* Especifica el tipo de investigación, población y muestra utilizada en el desarrollo del estudio, resultados esperados e instrumentos a empleados durante la investigación.

*Capítulo IV. Marco Organizacional:* Comprende un resumen de la misión visión y estructura organizativa del Instituto Radiofónico Fe y Alegría que sirve como centro de la investigación.

*Capítulo V. Diagnóstico Diseño e Implantación de la Oficina de Proyectos:* contiene el resultado de la investigación y la propuesta que comprende los objetivos, funciones, organigrama, perfiles de cargo, niveles dependencias dentro de la organización y mapas de procesos para de la gestión de proyectos.

*Capítulo VI. Evaluación del Proyecto:* En este capítulo se presenta la dinámica sugerida para la evaluación de la implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos, con indicadores, periodicidad e instrumentos diseñados para la evaluación.

*Conclusiones y Recomendaciones.* Que surgen de la investigación y se dejan a consideración de la organización.

*Referencia bibliográfica*, se presentan al finalizar el trabajo la bibliografía consultada en el desarrollo del proyecto.

Finalmente se encuentran anexos los documentos e instrumentos utilizados durante toda la investigación.

Para el desarrollo de este trabajo y el diseño de la Oficina de Gestión de Proyecto se seguirán los lineamientos del PMI (2008), establecidas en el PMBOK, así como el Código de Ética y Conducta Profesional del Project Management Institute, en el cual se enuncian con claridad los ideales y comportamientos que son obligatorios en el desempeño como profesionales y voluntarios en el ámbito de la dirección de proyectos.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En una organización orientada al desarrollo de proyectos, la Oficina de Proyectos constituye un eslabón clave para alcanzar los objetivos estratégicos plasmados en la planificación. Esta instancia actúa inicialmente como la mano que mueve las piezas en una mesa de dominó. La Oficina de Proyectos mueve todos los elementos y los distribuye entre los participantes para dar lugar a un juego con reglas previamente establecidas. Así mismo, la oficina de proyectos conoce los diferentes perfiles profesionales con los que cuenta cada organización, los recursos financieros y técnicos necesarios para cada proyecto y las líneas de cumplimiento. La Oficina de Gestión de Proyectos mueve esos elementos uno a uno durante el desarrollo de uno o más proyectos. La creación de una instancia para gestión de proyectos viene a dar respuesta en una a “La demanda por una gerencia eficaz, la multiplicación del número de proyectos, así como la creciente complejidad de los mismos” (Ivete Rodríguez, 2002, p. s/n). Por lo tanto, a la hora de su implantación cuenta el camino andado que lleva la organización en la gestión de proyectos y la madurez que alcanzó durante ese tiempo.

Para la Federación Internacional Fe y Alegría (FIFYA) los proyectos son considerados piezas claves en las estrategias de transformación social. Es por eso que FIFYA, propone una dinámica de trabajo para la gestión desde su identificación hasta el cierre y evaluación.

Cada Fe y Alegría cuenta con roles y funciones de sus departamentos e instancias. Siempre con el marco referencial del plan estratégico, que supone tanto un deseo institucional como un mandato, la propuesta de qué proyectos y qué agencias deberían realizarla al área de proyectos, pero la decisión debe tomarla el director/a nacional, o el órgano de gobierno colegiado con autoridad para eso (Federación Internacional Fe y Alegría , 2009, p.34)

Entre esos actores y roles claves en la gestión de proyecto la Federación Internacional Fe y Alegría menciona participantes, unidades ejecutoras, coordinadores ejecutivos, unidad de proyectos, unidad de administración y equipos directivos. Esta estructura debería replicarse en

todos los programas del Movimiento Internacional Fe y Alegría y a su vez, en cada uno de los países donde tiene presencia la organización. Pero la realidad es otra. En Venezuela, esta forma de organización no se encuentra en todos los programas. Uno de los programas que adolece de una estructura clara para la gestión de proyectos es el Instituto Radiofónico Fe y Alegría (IRFA), a pesar que este programa para desarrollar su propuesta educativa y comunicacional ha desarrollado proyectos de financiamiento y transformación interna de su propuesta, pero sin la estructura clara para la definición, seguimiento y evaluación de los mismos.

En los proyectos desarrollados durante los últimos años IRFA ha encontrado dificultades para alcanzar con éxito el cierre de los mismos, entre las fallas más frecuentes se encuentran:

- 1) Retraso en el tiempo de finalización de proyectos.
- 2) Desconocimiento de parte de los participantes de los objetivos que persiguen y beneficios que aportaran los proyectos.
- 3) No existen líneas para la evaluación del desempeño de las actividades previstas.
- 4) Hay dispersión del esfuerzo de los involucrados en la gestión de proyectos por las actividades del área operativa en la que están involucrados.

Estas fallas en la gestión de proyecto del Instituto Radiofónico Fe y Alegría se producen por desconocimiento de la metodología de gestión y la carencia de personal especializado en el área. Es importante señalar que en el organigrama de funciones se encuentra la figura del referente de proyecto a nivel nacional y en las regiones; sin embargo, el responsable del área también cumple funciones de control estadístico, planificación y mercadeo.

En estas circunstancias, queda poco tiempo para la identificación, diseño de nuevos proyectos y el proceso de negociación para el financiamiento, lo que ha provocado que la cartera de proyecto que maneja el IRFA, dependan mayormente de proyectos desarrollados a través de organizaciones aliadas internacionales.

La implantación de una Oficina de Gestión de Proyectos en una organización, permite desarrollar de forma organizada metodologías de gestión que combinarán acompañamiento y capacitación constante de equipos para alcanzar proyectos exitosos. Una instancia de este tipo en

el Instituto Radiofónico Fe y Alegría vendría a dar respuesta a las debilidades que se encuentran actualmente en la gestión de proyectos, a partir de:

- 1) Planificación de proyectos de acuerdo al Plan Estratégico y las líneas de acción de IRFA.
- 2) Identificación de metodologías y prácticas adaptables a la dinámica de IRFA a nivel nacional y regional.
- 3) Gestión del talento humano y recursos técnicos y económicos compartidos para la cartera de proyectos.
- 4) Capacitación para aquellos que están al frente de proyectos.
- 5) Sensibilizar al personal sobre los objetivos previstos y beneficios de proyectos.
- 6) Definición de estándares de calidad y cumplimiento y monitoreo en los mismos.
- 7) Integración de las actividades operativas del IRFA y la dinámica que genera un proyecto.

La gestión de proyectos para Fe y Alegría constituye una prioridad para el financiamiento y logro de los objetivos. Gracias a la gestión organizada de proyectos y los resultados positivos que se obtengan, el programa de Educación de Adultos IRFA en Venezuela garantiza la satisfacción de los jóvenes, adultos y comunidades beneficiarios del servicio de educación y comunicación que presta, así como la vigencia e incidencia de la su propuesta.

Considerando lo antes expuesto es necesario determinar entonces, ¿Qué criterios deben guiar la gestión de proyectos en el Instituto Radiofónico Fe y Alegría a los fines de garantizar un manejo eficiente del talento humano y recursos económicos?

### **Objetivos de la investigación**

- **Objetivo general**

Diseñar la Oficina de Gerencia de Proyectos para el Instituto Radiofónico Fe y Alegría en Venezuela.

- **Objetivos Específicos**

1. Identificar las prácticas existentes y el nivel de conocimiento sobre la Gerencia de Proyectos en el Instituto Radiofónico Fe y Alegría.
2. Determinar el alcance de la Oficina de Gerencia de Proyectos en el Instituto Radiofónico Fe y Alegría.
3. Definir la estructura organizativa de la Oficina de Gerencia de Proyectos de acuerdo a la filosofía del Instituto Radiofónico Fe y Alegría.
4. Definir los componentes funcionales, organizativos y tecnológicos de la Oficina de Gerencia de Proyectos del Instituto Radiofónico Fe y Alegría (mapas procesos, organización, recursos humanos, tecnologías habilitantes).

## **Justificación**

“Poner las metas donde están los sueños transformadores” (Federación Internacional Fe y Alegría, 2009, p.7) es el impulso que inspira al Movimiento de Educación Popular y Promoción Social Fe y Alegría para planificar el futuro, visualizar el horizonte del movimiento y hacer de la planificación estratégica la base del trabajo en todos los niveles y de todos los miembros del movimiento.

Para alcanzar el estado ideal propuesto dentro de la planificación estratégica en Fe y Alegría es necesario realizar acciones concretas que permitan llegar al logro de los objetivos estratégicos, el desarrollo de proyectos, de acuerdo a la Federación Internacional Fe y Alegría, es una de las herramientas,

“El proyecto es un instrumento o herramienta –no la única- para el impulso de los programas incluidos en el plan estratégico responde a una doble función: Son pasos precisos en la concreción de uno o varios resultados del programa (con objetivos y resultados determinados, recursos necesarios para alcanzarlos y tiempo definido para su ejecución; Son herramientas para la financiación del plan a través de terceros.” (Federación Internacional Fe y Alegría., 2009, p.11)

El diseño y ejecución de proyectos en Fe y Alegría se convirtió en una prioridad y quedó explícita en el Plan Estratégico Federativo 2001- 2005 y en el plan siguiente 2005-2009. El nuevo Plan Estratégico Federativo incorporar este objetivo para el 2010-2014. En el escenario venezolano, el movimiento Fe y Alegría plantea como desafío para el quinquenio “La ampliación de fuentes y estrategias de financiamiento y expansión del movimiento” (Consejo Directivo Nacional Fe y Alegría, 2010, s/p).

El movimiento Fe y Alegría desarrolla su acción educativa a partir de la gestión de diferentes programas. El Instituto Radiofónico Fe y Alegría es el programa de educación de adultos creado desde hace 35 años en Venezuela para el diseño de propuestas educativas y comunicacionales dirigida a la población excluida para promover la formación de ciudadanía, inclusión y desarrollo social, y en la misma línea del Plan Global FIFYA, IRFA en Venezuela propone como objetivo estratégico, “OE.4: Consolidar la organización a través de una gestión humanizadora, participativa, eficiente, transparente y desconcentrada que propicie la generación de recursos, garantizando la calidad y sostenibilidad de nuestro quehacer educomunicacional.” (Consejo Nacional Directivo IRFA, 2010, s/p)

En la misma dimensión Organización y Gestión IRFA plantea como Objetivo Operativo: “cOO.4.2: Diversificar los mecanismos de sostenibilidad económica a fin de reducir la dependencia del subsidio estatal y generar condiciones favorables para la ejecución de programas, servicios y crecimiento sostenido. (Consejo Nacional Directivo IRFA, 2010, s/p)

IRFA Venezuela tiene presencia en 21 estados, atiende 19 mil jóvenes y adultos mayores de 15 años participantes de Educación Básica de Adultos y Media Técnica y Profesional, además 3000 participantes incorporado en Cursos de Capacitación Laboral. La radio y TIC`s son las estrategias por excelencia dentro del proceso de educación a distancia en este sentido, cuenta IRFA con una red de 29 emisoras en todo el país que mantienen una programación educativa, informativa y de entretenimiento en red.

Para el desarrollo de la acción IRFA a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación recibe un aporte de 80% de los recursos destinado para el pago de nómina de personal. Sin embargo, la dinámica del Instituto Radiofónico Fe y Alegría en Venezuela demanda

nuevas propuestas y recursos para atender otras áreas de trabajo y dar respuestas a los cambios que viven las comunidades y beneficiarios finales del programa y esto lo consigue a partir de proyectos que durante su desarrollo el diseño, monitoreo, evaluación y rendición de cuentas se descarga en los responsables de áreas operativas de trabajo a nivel nacional. Lo que genera dispersión en la gestión de los proyectos en curso, además sobrecarga los equipos de trabajo y sus responsables.

En Fe y Alegría, la gestión de proyectos tiene una guía metodológica a seguir creada desde la Federación Internacional Fe y Alegría como mencionamos antes, pero hasta ahora no existe una unidad de gestión de proyecto en el Instituto Radiofónico Fe y Alegría, que permita poner “el énfasis en la planificación coordinada, la priorización y la ejecución de proyectos y subproyectos vinculados con los objetivos de negocio generales de la organización matriz o del cliente”. (Project Management Institute, Inc, 2004, p.17).

En las líneas de trabajo del Instituto Radiofónico Fe y Alegría la búsqueda de financiamiento y la gestión planificada y eficiente de los recursos se convierte en una prioridad para el período 2010-2014, cuando IRFA se propone la creación de la Unidad de Gestión de Recursos, pero la existencias de más proyectos debe reflejarse en una mayor organización.

Considerando a Antonio González (2008), la presencia de una Oficina de Gestión de Proyectos puede ayudar a mejorar el desarrollo de proyectos dentro del IRFA, en ese sentido el autor asegura que,

La OGP pasa a ser la casa de los Directores de Proyectos, donde ellos encuentran el respaldo necesario para administrar sus proyectos dentro del plazo, coste y calidad requeridos, por medio de la utilización de métodos y procesos de planificación, seguimiento y control. Además de eso, la OGP es responsable de realizar la unión entre el Director de Proyecto y la alta Dirección de la Organización, por medio de un sistema de feedback que le permita el perfeccionamiento continuo de la organización.(González, 2008, p.26)

La Unidad de Gestión de Proyectos para el instituto Radiofónico Fe y Alegría, se convertiría en punto de referencia y ayudaría a dar solución a las debilidades que se encuentran en la gestión de proyectos, a partir de:

1. El diseño e implementación de metodologías estándares para la gestión de proyectos de IRFA,
2. Identificar y desarrollar proyectos de manera oportuna.
3. Sistematizar de buenas prácticas en gestión de proyectos para realizar mejoras continuamente,
4. y la promoción la gestión de proyectos en el Instituto Radiofónico Fe y Alegría junto a la capacitación del personal, como una alternativa para alcanzar los objetivos propuestos dentro de la planificación estratégica y operativa.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### **Antecedentes de la Investigación:**

Para el Diseño de una Oficina de Gerencia de Proyectos para el Instituto Radiofónico Fe y Alegría en Venezuela, se toman cuenta trabajos previos desarrollados siguiendo la misma línea de esta investigación. A continuación mencionamos algunas investigaciones que sirvieron de referencia, entre estas,

David Pereira, en mayo 2010, presentó **DISEÑO DE SERVICIOS DE CONSULTORIA EN GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA DE PROYECTOS CIVILES 4520 C.A.**, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello. La investigación incorporó conceptos de la gestión de proyectos, y su incorporación a los servicios de consultorías, para esto utilizó técnicas de investigación documental y técnicas mixtas que le permitieron tener acceso a la información y alcanzar el objetivo de la misma.

En Junio 2010, Maureen Villalobos, como requisito para optar por el título de Máster en Proyectos en la Universidad para la Cooperación Internacional, **PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UNA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS PARA LOS PROGRAMAS DE SERVICIO COMUNITARIO INTERNACIONAL (INTERNACIONAL SERVICE LEARNING) EN LA UNIVERSIDAD.**

El objetivo general de esta investigación fue desarrollar una propuesta para la Implementación de una oficina de administración de proyectos para los programas de Servicio Comunitario Internacional (Service Learning) en la Universidad Bilingüe. Para lograr este objetivo general, se realizó un análisis de algunas universidades internacionales, a partir de ahí, se pudo hacer una propuesta de la estructura organizativa que debe tener la universidad para la implementación de

la oficina y administración de los proyectos comunitarios internacionales. Además, se definió el alcance y las actividades que pueden desarrollar en un programa de este tipo así como el tipo de proyectos y la metodología de seguimiento y evaluación que se debe utilizar para los proyectos de *service learning*. Finalmente, con esta investigación, se logró plantear una estrategia de implementación de la oficina de administración de proyectos para los programas en cuestión.

Maritza Viamonte, 2008. Desarrollo la investigación titulada: **DISEÑO DE UNA OFICINA DE PROYECTOS PARA SEGUROS CARONÍ**, presentado en la Universidad Católica Andrés Bello, tenía como objetivo principal era proporcionar un diseño de la oficina de proyectos para seguros Caroní C.A, ubicada en Puerto Ordaz, estado Bolívar.

Este Trabajo Especial de Grado incluía la definición de la Misión, Visión y Objetivos de la Oficina de Proyectos, igualmente la definición de funciones, mapa de procesos y organigrama.

En Marzo 2006, Christine Lizardo, presentó el trabajo especial de grado **DISEÑO DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS: CASO DE UNA EMPRESA PERTENECIENTE A LA INDUSTRIA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS Y ESPIRITUOSAS**. El desarrollo del trabajo contiene 4 momentos, a) la recopilación de información a propósito de los tipos y modelos de organización, b) determinar el estilo de organización, la estructura y cultura presente, c) Cálculo de la madurez organizacional para la gestión de proyectos d) diseño de la oficina de gerencia de proyectos procesos y procedimientos que seguiría.

Otra de las investigaciones de este tipo, que anteceden a ésta es la de Luis Estraño, 2005, **PROPUESTA PARA LA CONFORMACIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE GUAYANA (UNEG)**, el objetivo en este trabajo era proponer la unidad de gestión de proyecto que serviría a la UNEG en Guayana. Para la investigación realizó la evaluación de la institución y las unidades administrativas de la Universidad Nacional de Guayana que formulan proyectos para a partir de ahí hacer la propuesta.

Las investigaciones consultadas sirvieron de guía para la definición de conceptos, estructura, técnicas y estrategias a utilizar para el diseño de la unidad de gestión de proyectos que se desarrolló en el proyecto actual. A partir de esta revisión se tomaron en cuenta buenas prácticas en el diseño de Oficinas de Proyectos y lecciones desarrolladas por otros investigadores.

## **Conceptos: Proyectos, Programas y Portafolios**

### **Los Proyectos**

Según la Guía de Fundamentos Para la Dirección de Proyectos, un proyecto es “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (Project Management Institute, Inc, 2008, p.5). Una de las características particulares de los proyectos es el lapso de tiempo estimado para su desarrollo, en función a él se determina el resultado,

“La naturaleza temporal de los proyectos indican un principio y un fin definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto, porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto” (Project Management Institute, Inc, 2008, p. s/n)

El resultado de un proyecto va a depender del proyecto en sí mismo, dado que puede “convertirse en un componente de otro elemento o un elemento final en sí mismo”(Project Management Institute, Inc, 2008, p. s/n), algunos proyectos forman parte de un objetivo mayor estratégico para la organización, en otros casos el resultado de los proyectos viene a contribuir en la prestación de un servicio, a partir de investigaciones y documentos con información clave para el desarrollo de productos o cambios a beneficio de la empresa y el entorno.

En la vida de la organización los resultados que se obtienen a partir de los proyectos, estos pueden confundirse con las actividades rutinarias de la empresa, The little Black Book of Project Management (Michael C. Thomsett, 1990), resalta la diferencia entre un proyecto o las actividades de rutina, “La definición de los proyectos varía de una compañía a otra. En algunos casos, la palabra se utiliza libremente para describir cualquier tarea, excepcionales o recurrente. Por lo tanto, un "proyecto" puede significar cualquier rutina que requiere tiempo” (Thomsett, 1990, p.6) (texto traducido)

En este sentido, Michael Thomsett (1990), habla de cuatro (4) características particulares en los proyectos que lo distingue de las actividades ordinarias de la empresa:

1. Un proyecto es una excepción, una recopilación de información fuera de las actividades habituales de un departamento.
2. Las actividades del proyecto están relacionados entre sí con un resultado final definido que pueden implicar la participación de varias áreas o departamentos de una empresa, mientras que la rutina repite actividades propias del departamento exclusivamente.
3. Los proyectos tienen claros los puntos de partidas y cierre, mientras que las tareas ordinarias se van desarrollando de acuerdo a los objetivos del departamento y permanecen en el tiempo.
4. El proyecto tiene un resultado factible, mientras que la rutina está dirigida a mantener procesos establecidos.

A diferencia de la rutina de la organización los proyectos implican un esfuerzo mayor de planificación en vista que representan una nueva tarea para el equipo que se incorpora en todos los niveles de la organización, por lo que puede involucrar una sola persona, una sola unidad o múltiples unidades dentro de una organización. El proyecto pasa a ser un conjunto de esfuerzo que se realizan en un lapso de tiempo específico, con condiciones y características únicas no comparables a un proceso continuo dentro de la organización, en su desarrollo se administran recursos técnicos, económicos y talento humano a partir de procesos preestablecidos.

## **Programas**

Es un grupo de proyectos que mantienen una meta estratégica común, a partir de administración conjunta de estos proyectos es posible alcanzar objetivos mayores a los propuestos en un proyecto específico dentro de la organización, así se expresa en el Standart Program Management (2010, p.17), “Un programa es un grupo de proyectos relacionados administrados de manera coordinada para obtener beneficios y control de la gestión que no está disponible de forma individual”.

El resultado final de un programa se obtiene a partir de la sumatoria de resultados obtenido en cada uno de los proyectos que lo integran, e igualmente dentro de un programa estos resultados puntuales se convierten en punto crucial para conseguir un resultado en otro proyecto o viceversa.

La presencia de proyectos dentro de un programa es clave para la gestión de los mismos tanto que sin esto no existen o se justifican, “un proyecto puede o no formar parte de un programa, pero un programa incluye siempre proyectos” (Project Management Institute, Inc, 2008, p s/n).

La existencia de un programa y la gestión de proyectos a partir de esta figura en una organización, también dependerá de las características de los proyectos y las relaciones entre sí, si los proyectos apuntan a alcanzar un macro objetivo se justificaría gestionarlos a partir de un programa, tal como lo señala el siguiente ejemplo del PMBOK (2008), un programa puede ser, “un nuevo sistema de comunicación vía satélite que implica el diseño y construcción del satélite y las estaciones terrestres, la integración del sistema y el lanzamiento del sistema” (Project Management Institute, Inc, 2008, p. s/n)

Mientras que, existen relaciones entre proyectos que no apuntan obligatoriamente a la gestión de un programa de proyectos, “Si la relación entre proyectos está dada únicamente por un cliente, vendedor, tecnología o recurso en común, el esfuerzo se debería gestionar como un portafolio de proyectos y no como un programa” (Project Management Institute, Inc, 2008, p. s/n)

La gerencia de programas se incorpora a la organización para impulsar en algunos casos mejoras en los procesos actuales o desarrollo de nuevas capacidades, además de permitir alcanzar metas y objetivos estratégicos, a partir de la aplicación de estrategias óptimas de gestión que ayuden a interrelacionar los proyectos de manera que permite obtener resultados exitosos. Entre estas interdependencias se pueden incluir:

- 1) Resolver restricciones de los recursos y/o de los conflictos que afectan múltiples proyectos dentro del sistema.
- 2) Ajustar la dirección estratégica de la organización que afecta las metas y los objetivos de los proyectos y los programas.
- 3) Resolver problemas y cambiar la gestión dentro de una estructura de gobernabilidad compartida.

## **Portafolio**

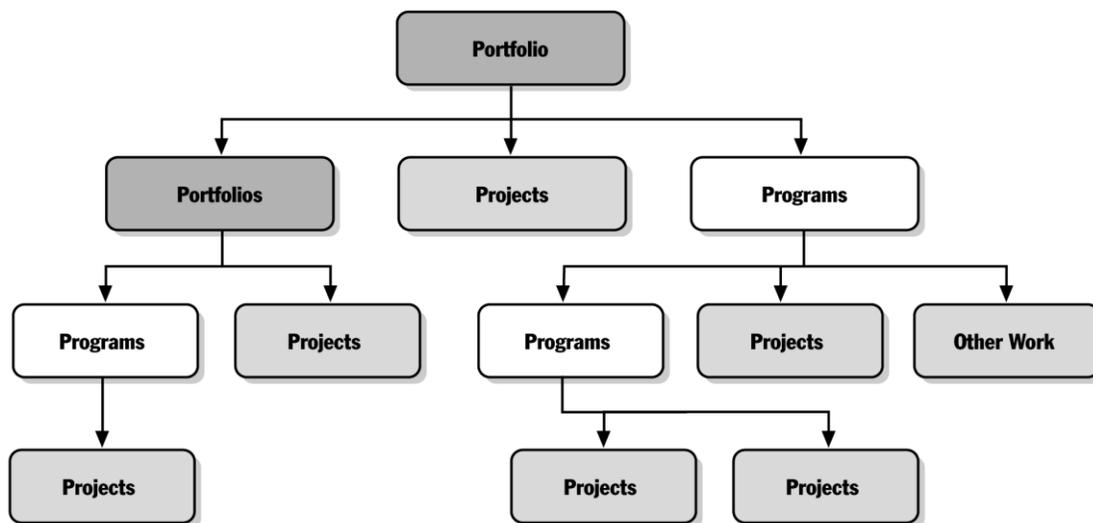
En un portafolio los proyectos y los programas comienzan a ser parte de una instancia mayor, cuando se agrupan para darle vida a la estrategia de inversión o desarrollo dentro de una organización. En este nuevo modo para llevar a feliz término lo propuesto en los objetivos de la empresa orientadas por proyectos, se mezclan todos estos esfuerzos y acciones, ahora no necesariamente interrelacionados como lo obliga un programa de proyectos.

De acuerdo a The Standart for Portfolio Management (2006), un portafolio de proyectos es,

...es una colección de proyectos (iniciativas temporales emprendidos para crear un producto único, servicio o resultado) y / o programas (un grupo de proyectos administrados de manera coordinada para obtener beneficios y control que no sería posible a partir de su gestión individual) y otros trabajos que se agrupan para facilitar la gestión eficaz de los que trabajan para cumplir los objetivos estratégicos de negocio. Los componentes de una cartera son cuantificables, es decir, que pueden ser medidos, clasificados y con prioridades. (Project Management Institute, 2006, p.21).

Como se nota en el concepto anterior dentro de un portafolio pueden convivir diferentes modalidades a partir de un proceso de selección y priorización para la administrar los recursos disponibles. Una organización que desea aumentar las áreas en las que puede incidir, definirá a partir de un portafolio el desarrollo de proyectos que les permitan entrar en diferentes sectores, cada uno de estos proyectos pueden o no ir relacionados a partir de un objetivo estratégico o pueden ser un proyecto específico para mejorar un proceso.

La relación entre estos componentes que vienen a formar el portafolio la determina la planificación que realice la organización; es ésta la que determinará cuales son los proyectos que agrupará como programa porque se relación para obtener un objetivo estratégica, cuales se trabajarán relacionados sólo por tener un proveedor o un clientes determinados y aquellos proyectos adicionales que aportan resultados puntuales.



**Figura 1.**  
*Relación entre los componentes de un Portafolio*  
 Fuente: The Standard for Portfolio Management. PMI 2006

Los elementos que forman parte del portafolio en una organización presentan características, según el Standard for Portfolio Management (PMI, 2006), entre las que se cuentan:

- 1) Cada uno de estos elementos representan las inversiones realizadas o previstas por la organización.
- 2) Están alineados con los objetivos estratégicos de la organización.
- 3) Tienen una característica distintiva que permite agruparlos para tener una gestión más efectiva.
- 4) Igualmente cada uno de estos componentes se puede medir, priorizar su importancia y clasificar dentro de la gestión.

La Gerencia de Portafolio en una organización, implica conocer cada una de estas características además de trabajarlas de tal forma que permita incorporar programas o proyectos para llevar adelante los objetivos estratégicos, tomando en cuenta y atendiendo los riesgos que pueden surgir de la mezcla de proyectos que se llevan adelante al mismo tiempo.

La relación entre los modos de gestión de proyectos dependerá del grado de madurez de la organización, según el PMI (2008), esta relación viene dada por la estrategia de la organización y

la experiencia en gestión de proyectos, es a partir de ahí que, “las estrategias y prioridades de una organización se vinculan, y se establecen relaciones entre programas y portafolios y entre portafolios y proyectos individuales” (Project Management Institute, Inc, 2008, p. s/n)

## **Proyectos y organizaciones**

### **Los Proyectos y la Planificación Estratégica**

Planeación estratégica permite a las organizaciones prepararse para el futuro y a partir de ahí orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño. Pero esta planificación necesita en la organización realizar un análisis del entorno interno y externo para obtener una visión integrada de dónde y cómo está ahora, así como hacia dónde quiere caminar a futuro.

La planificación estratégica entregará una visión integral a la organización, Luis Enrique Palacios (2003, p.23), la define como el “análisis global de los ambientes internos y externos de la organización, para desarrollar una visión integral conformada por la misión, los objetivos, las estrategias, metas y programas”

Dentro de la planificación estratégica, los lineamientos estratégicos constituyen elementos básicos para desarrollar el pensamiento estratégico de una empresa u organización, suministran un lenguaje para expresar las ideas que sirven para orientar la actividad futura de la empresa. En esta construcción filosófica que va de mayor a menor, los fines, misión, valores y visión, nos ayudan a definir que queremos lograr y los objetivos temporales, indicadores, metas y estrategias nos ayudan a expresar como lograrlos.

Los proyectos se instalan en una organización como una forma de dar vida y hacer realidad la planificación estratégica. Desde que empiezan a pensar en un proyecto para la organización se puede palpar una necesidad estratégica (Project Management Institute, Inc, 2008), entre las que se encuentra: Demanda del mercado, aprovechar una oportunidad estratégica, atender necesidades de negocios, responder a solicitud de clientes, adecuarse a los adelantos tecnológicos, cumplir con requisitos legales.

Cualquiera que sea la razón del proyecto, durante la gestión de programas y portafolios de proyectos no se pierde de vista la planificación y los lineamientos que puso la organización, es por eso que la planificación estratégica va a “dictar una jerarquía al programa portafolios y proyectos implicados” (Project Management Institute, Inc, 2008, p. s/n). En función a los objetivos propuesta la gestión de proyectos se inclinará sobre aquellos que reporten el mayor número de beneficios para la organización, en ese sentido,

El plan estratégico de una organización se convierte en el principal factor que guía las inversiones en los proyectos. Al mismo tiempo, los proyectos retroalimentan los programas y portafolios mediante informes de estados y solicitudes de cambios que pueden ejercer un impacto sobre otros proyectos, programas o portafolios. Se acumulan necesidades de proyectos incluso de recursos, y se comunican nuevamente al nivel del portafolio, lo que marca a su vez la dirección para la planificación de la organización. (Project Management Institute, Inc, 2008, p. s/n)

## **Procesos involucrados en la Gestión de Proyectos**

### **Gerencia de Proyectos: Fases y Procesos**

Un proyecto es considerado exitoso cuando el resultado final se alcanza en el tiempo establecido con un presupuesto único establecido y responde a los requisitos del cliente y el equipo de proyecto. La gerencia de proyectos es la habilidad para la “aplicación sistemática de una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de proyectos para cumplir con los requisitos del mismo” (Project Management Institute, Inc, 2008, p. s/n)

En el desarrollo de un proyecto se tiene definido un ciclo de vida que comprende el “conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinarán por las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones involucradas en el proyecto, la naturaleza del proyecto y su área de aplicación.” (Project Management Institute, Inc, 2008, p. s/n)

Mientras el proyecto avanza en su ciclo de vida y madurez aumentan los costos y la incorporación de personal, disminuye la influencia de los interesados así como la incertidumbre

que se genera al inicio de un proyecto, en la medida que se avanza en un proyecto proponer cambios en el resultado sin alterar costos también disminuye.

Las fases fundamentales en el ciclo de vida del proyecto de acuerdo al PMI (2008), son: iniciación, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre, éstas se mantienen en cualquier tipo de proyecto aunque pueden presentar algunas variaciones de acuerdo a la naturaleza del mismo. Las fases del proyecto son “divisiones dentro del mismo proyecto donde es necesario ejercer un control adicional para gestionar eficazmente la conclusión de un entregable mayor” (Project Management Institute, Inc, 2008, p. s/n).

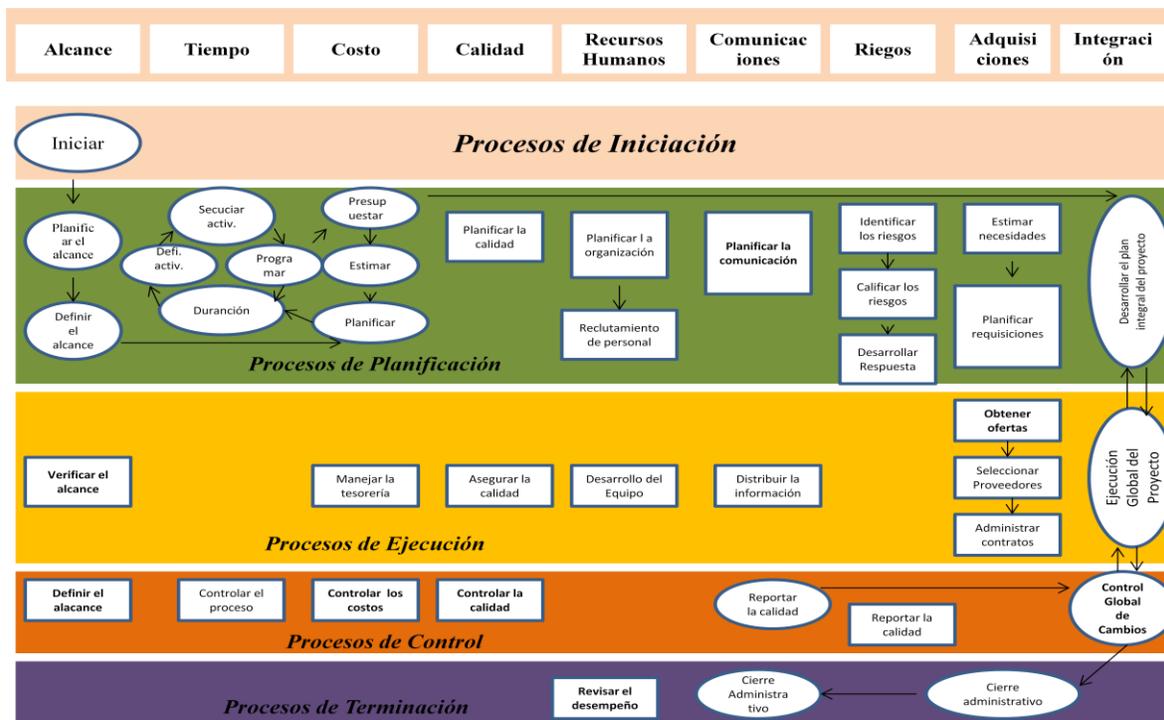
Las fases no corresponden a los grupos de procesos. Un proyecto puede tener sólo dos fases y otro cuatro o cinco, dependiendo de su tamaño, así mismo, pueden obligar la finalización de una fase para dar paso a otra o desarrollar procesos paralelos.

La división por fases o etapas en un proyecto es una manera de organizar y ayudar la coordinación del proyecto. Sin embargo, la gerencia de proyectos se apoya en una serie de actividades y acciones interrelacionadas que forman parte de procesos específicos con entradas, herramientas y productos puntuales.

De acuerdo al PMI (2008), entre los principales grupos de procesos de gerencia de proyectos se encuentran:

- 1.1. Iniciación,
- 1.2. Planificación,
- 1.3. Ejecución,
- 1.4. Seguimiento y Control,
- 1.5. Cierre.

La figura siguiente muestra el conjunto de procesos involucrados en la gestión de proyectos,



**Figura 2.**  
**Procesos y áreas del Conocimiento de la Gerencia de Proyectos.**  
**Fuente:** <https://sites.google.com/site/gpsguayana/procesos-segun-las-areas-de-conocimiento>, 2012

Cada grupo de procesos de gerencia de proyectos, tiene un conjunto de actividades con resultados puntuales. De acuerdo a la Guía de Fundamentos para la Gestión de Proyectos (2008) estos grupos de procesos abarcan 42 procesos a implementar durante el desarrollo de un proyecto y 9 áreas del conocimiento relacionadas entre sí. Un director de proyecto debe considerar los resultados y activos en cada fase, además las condiciones de la empresa y los proyectos para definir los adecuados “la dirección de proyecto es una tarea integradora que requiere que cada proceso del producto y del proyecto esté alineado y conectado de manera adecuada con los demás procesos, a fin de facilitar la coordinación” (Project Management Institute, Inc, 2008, p. s/n)

Es importante diferenciar estos grupos de procesos con las fases de un proyecto, el grupo de procesos de dirección de proyectos contiene entradas y salidas específicas. Las salidas de un proceso se convierten en las entradas del que continua, “cuando un proyecto es separado en subproyectos o fases diferenciadas (...) por lo general, todos los grupos de procesos se repetirán en cada fase o subproyecto” (Project Management Institute, Inc, 2008, p. s/n)

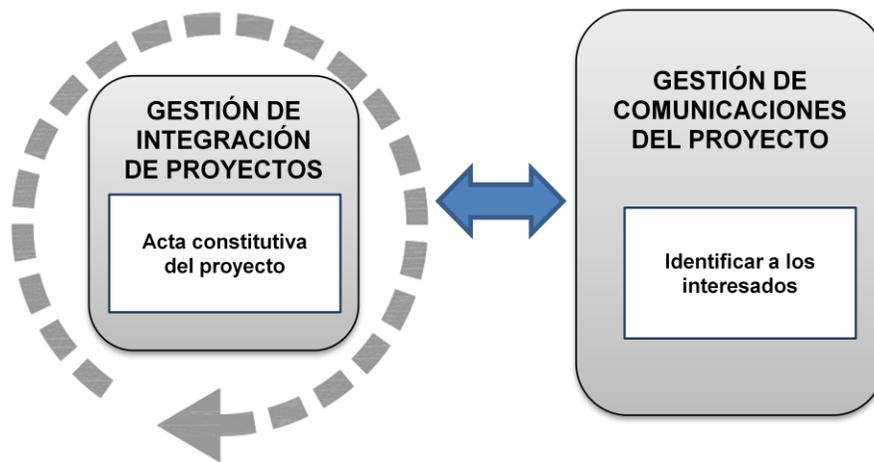
## 1.1 Grupos de Procesos de Iniciación

Este grupo de procesos están orientados básicamente a conseguir la autorización de un nuevo proyecto o una fase siguiente del mismo. Dentro de los procesos de iniciación según el PMI (2008)

se define el alcance inicial y se comprometen los recursos financieros iniciales. Se identifican los interesados internos y externos que van a interactuar o ejercer alguna influencia sobre el resultado global del proyecto. Si aun no fue nombrado se seleccionará el director del proyecto. Esta información se plasma en el acta constitutiva del proyecto y registro de interesados. (p. s/n)

Si un proyecto grande es dividido en subproyectos o fases, el proceso de iniciación debe desarrollarse al principio cada una, para garantizar que los objetivos de cada fase preliminar estén en consonancia con el proyecto original y las metas de la organización.

El proceso de iniciación comprende, desarrollar el acta constitutiva del proyecto (es el documento que autoriza formalmente un proyecto) e identificar a los interesados (todas las personas u organizaciones que reciben los impactos del proyecto)



**Figura 3.**  
*Grupos de Procesos de Iniciación.*  
Fuentes: Project Management Institute, Inc, 2008

## 1.2 Grupos de Procesos de planificación

Son aquellos que permiten identificar los objetivos y diseñar un esquema factible para el logro de los mismos. “los procesos de planificación desarrollan el plan para la dirección de proyectos y los documentos del proyecto que se utilizarán para llevarlo a cabo” (Project Management Institute, Inc, 2008, p. s/n). La planificación puede recibir ajustes en la medida que avanza el ciclo de vida del proyecto.

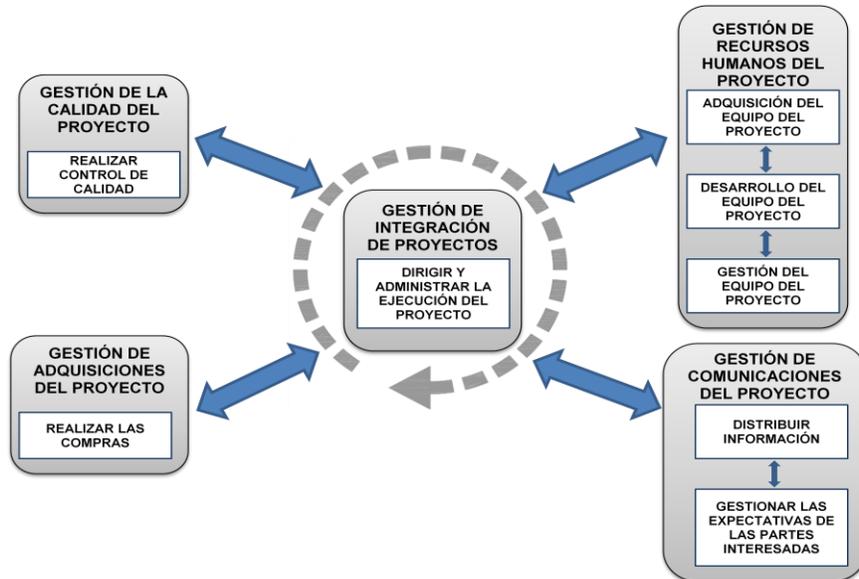
El conjunto de procesos de planificación explorará todos los aspectos de la gerencia de proyectos: alcance, tiempo, costos, calidad, comunicación, riesgos, contrataciones. Según el PMI (2008), entre las actividades que deben cumplir en este grupo de procesos, se encuentra:

- Desarrollo del plan de dirección de proyectos,
- Recopilación de requisitos,
- Definición el alcance,
- Crear el EDT (estructura desagregada de trabajo)
- Definir actividades,
- Secuenciar actividades
- Estimar recursos de las actividades,
- Estimar duración de las actividades,
- Desarrolla el cronograma,
- Estimar los costos,
- Definir el presupuesto,
- Planificación de la calidad,
- Desarrollar el plan de Recursos Humanos,
- Planificar la gestión de riesgos,
- Identificar los riesgos,
- Análisis cualitativo de los riesgos,
- Análisis cuantitativo de los riesgos,
- Planificar la respuesta a los riesgos,

- Planificar las adquisiciones

### 1.3 Grupos de Procesos de Ejecución

En este grupo se incorporan todos los procesos que comprende la coordinación de personas y otros recursos para la realización de las actividades dentro del plan de proyecto, es en estos procesos donde se invierte la mayor parte del presupuesto previsto para el proyecto y se utiliza el mayor porcentaje de recursos humanos y técnicos. Los procesos a realizar y la relación entre ellos según el PMI (2008), se muestra a continuación:



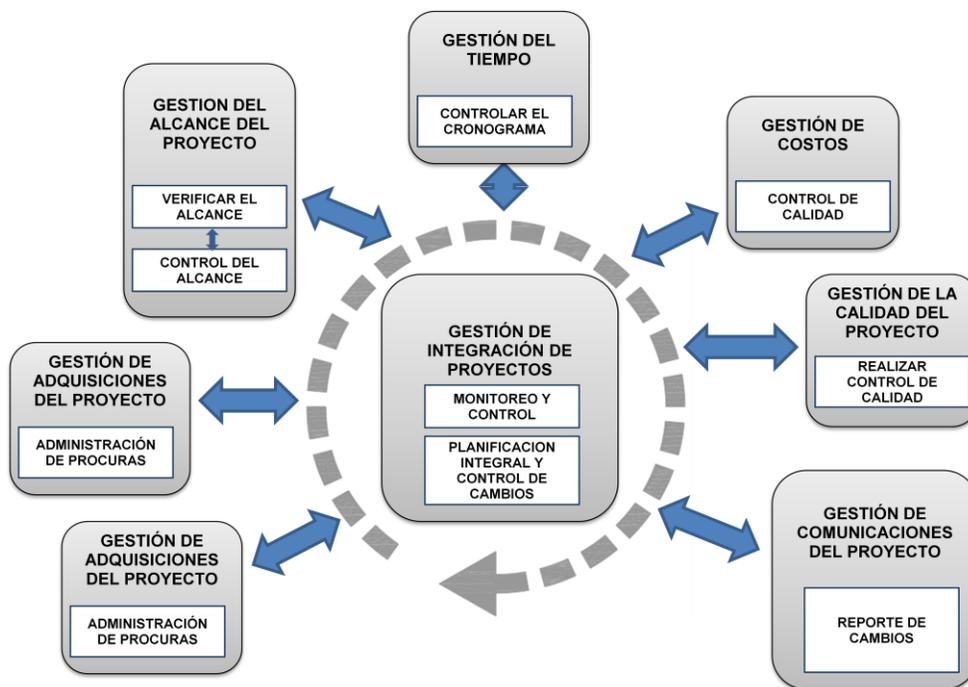
**Figura 4.**  
**Grupos de Procesos de Ejecución.**  
**Fuente: Project Management Institute, Inc, 2008**

Durante el proceso de ejecución se puede necesitar una revisión de la planificación ante los cambios en la duración de algunas actividades o costos previstos en el plan inicial que deben ser aprobados por la dirección de proyecto. Entre los procesos que deben cumplirse están:

## 1.4 Grupos de Procesos de Control

Con este grupo de procesos se asegura que los objetivos del proyecto se cumplan como fueron planeados. Está compuesto por aquellas acciones que permiten supervisar, analizar, regular y verificar el desempeño. Los procesos de Control y Seguimiento permiten que el desempeño de proyectos se observe y se mida de manera sistemática y regular “a fin de identificar variaciones respecto del plan para la variación del proyecto” (Project Management Institute, Inc, 2008, p. s/n)

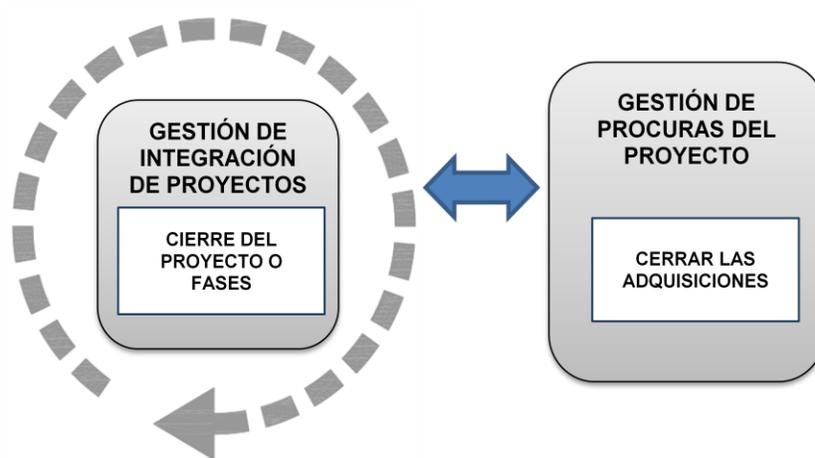
El seguimiento permite dar información oportuna sobre la situación del proyecto y tomar medidas correctivas en aquellas áreas que necesiten mayor atención. El control y seguimiento dentro de un proyecto se desarrolla a partir de los procesos que aparecen en la figura que se muestra a continuación.



**Figura 5.**  
*Grupo de Procesos de Control y Seguimiento.*  
Fuente: Project Management Institute, Inc, 2006

## 1.5 Grupos de Procesos de cierre

Este conjunto de procesos permiten formalizar la aceptación del proyecto o de una fase y la presentación de un final ordenado para el mismo. En este punto del proyecto a partir de un conjunto de actividades se “verifica que los procesos definidos se hayan completado dentro de todos los grupos de procesos” (Project Management Institute, Inc, 2008, p.s/n). Este grupo de procesos comprende: cierre de las actividades comprendidas en el proyecto y el cierre de las adquisiciones establecidas en la planificación.



**Figura 6.**  
*Grupo de Procesos de Cierre.*  
Fuente: Project Management Institute, Inc, 2008

Como resultados a este grupo de procesos esperan conseguir la aceptación de los interesados en el proyecto, revisión del cierre, evaluación del impacto, además de documentar y archivar de los errores y aprendizajes obtenidos durante la gestión del proyecto.

### Oficina de Gestión de Proyectos

En la medida en que las organizaciones perciben los proyectos como un factor importante del éxito y el alcance de sus metas, reconocen la necesidad de formalizar procesos que den respuesta a la gestión del portafolio de proyectos, a quienes fungen como gerentes y al equipo de proyecto.

Establecer una Oficina de Proyectos está alineado con esta meta. Ésta instancia da soporte a la gestión para incrementar las probabilidades de éxito en los proyectos y de la organización,

“Una oficina de gestión de proyectos es un cuerpo o entidad dentro de la organización que tienen responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción. La responsabilidad de una oficina de Gestión de Proyectos va desde proveer funciones de apoyo para la dirección de proyectos, hasta la responsabilidad de dirigir proyectos directamente.” (Project Management Institute, Inc, 2008, p. s/n)

Rodríguez, Sbragia y González (2002) en su artículo “Oficina de Gerencia de Proyectos: Teoría y Práctica”, menciona algunas causas que provocan la instalación de esta instancia, “La demanda por una gerencia eficaz, la multiplicación del número de proyectos, así como la creciente complejidad de los mismos, son aspectos que justifican la implementación de una Project Management Office, aquí traducida como Oficina de Gerencia de Proyecto (OGP)” (s/n)

El PMI (2008) resalta entre las funciones de una Oficina de Gerencia de proyecto, el complemento a las acciones que debe llevar adelante el director, entre ellas:

- Gestiona cambios en el alcance de programas y portafolios dentro de la organización.
- Optimiza el uso de los recursos que son compartidos entre todos los proyectos del programa o portafolio,
- Gestiona la metodología, normas y procedimientos, riesgos y oportunidades de proyectos y la interdependencia de todos los que integran el programa o portafolio.

Las funciones de una Oficina de Gerencia de Proyecto pasa por la “influencia de asesoramiento, limitada a la recomendación de políticas y procedimientos específicos sobre proyectos individuales, hasta una concesión formal de autoridad por parte de la dirección ejecutiva” (Project Management Institute, 2008. P. s/n). La Oficina de Gestión de Proyecto se convierte en un cerebro para la organización donde se registra, documenta, comunica, capacita y asesora al equipo. Además debe recordar el momento oportuno en la vida del proyecto para recordar experiencias anteriores y solucionar dificultades de la gestión.

## **Tipos de Oficinas de Gerencia de Proyectos**

De la estructura que asuma cada organización dependerá la manera como se gestionan los recursos humanos y técnicos para los proyectos, el PMI (2008) define 3 modelos de organización que va relacionado con el grado de complejidad de la organización.

Entre estos modelos se define la organización funcional clásica, la cual tienen un orden jerárquico de superior a inferior y dividido claramente por áreas. En estas organizaciones también se gestionan proyectos con los límites que la estructura crea, “las organizaciones funcionales también tienen proyectos, sin embargo, el alcance del proyecto generalmente se restringe a los límites de la función” (Project Management Institute, Inc, 2008, p. s/n). Otro tipo de organización es la orientada a proyectos, en ella los miembros del equipo están juntos y dependen de un director o proveedor, “la mayoría de los recursos de la organización están involucrados en el trabajo del proyecto, y los directores del proyecto cuentan con una gran independencia y autoridad” (Project Management Institute, Inc, 2008, p. s/n).

Un tercer modelo mezcla las dos anteriores, estas son las organizaciones matriciales, subdivididas,

como las matriciales débiles mantienen muchas de las características de las organizaciones funcionales, y el director del proyecto es más un coordinador que un director. De forma similar, las matriciales fuertes tienen muchas de las características de las organizaciones orientadas a proyectos; pueden tener directores de proyectos a dedicación completa con considerable autoridad y personal administrativo de dedicación completa. Si bien la organización matricial equilibrada reconoce la necesidad de un director del proyecto, no confiere al director del proyecto autoridad plena sobre el proyecto ni sobre su financiación. (Project Management Institute, Inc, 2008, p. s/n)

El modelo y las funciones de una Oficina de Gerencia de Proyectos dependerá de la etapa de evolución de la disciplina en la empresa, del tipo de estructura organizacional (matricial funcional, balanceada, pesada o autónoma), entre otros factores. Los tipos de Oficina de Gerencia de Proyectos van desde aquellas que tienen como única función informar el desempeño de los proyectos hasta las que participan de la definición de las estrategias empresariales y son

responsables por el cuerpo de profesionales del área. Para definir un modelo adecuado se debe tomar en cuenta el nivel de madurez de la gerencia de proyectos en la organización.

Antonio Alonso González (2008) en su libro *Cómo Implantar una Oficina de Gestión de Proyecto OGP en su Organización*, cita a Casey & Peak (2001), para mostrar los tipos de oficina de proyecto que pueden existir tomando en cuenta la madurez y los problemas que puedan solucionarse a través de una OGP como se muestra en la figura a continuación,

Foco para la oGP	Foco para la organización	Proyectos multifuncionales	Proyectos grandes y funcionales	Proyectos medios y funcionales
Informes de Acompañamiento de Indicadores	Estación Meteorológica	↓	↓	↓
Control de Proyectos y gestión de Conocimiento en GP	Torre de Control			
Gerencia y aplicación de recursos	Pool de Recursos			

**Figura 7.**  
**Modelos de OGP.**  
**Fuente: González (2008)**

Entre los modelos se encuentra la **Estación Meteorológica**, este tipo de OGP apenas informa la evolución de los proyectos, pero no intenta influenciarlos. Su misión es informar, la estación meteorológica no está autorizada para decirle a los directores qué hacer o cómo hacerlos, pero sí para llevar una base de datos con documentos históricos de proyectos y buenas prácticas (González, 2008). Por otro lado, la **Torre de Control**, es un tipo donde el gerente de la OGP da la dirección a los gerentes de proyectos. Establece la metodología de gerencia de proyectos, incluyendo gerencia de riesgo, definición de roles y responsabilidades, comunicación, gestión de objetivos, lecciones aprendidas y herramientas.

El otro modelo es el **Pool de Recursos**, implementado fundamentalmente en aquellas organizaciones cuya función es desarrollar proyectos y para eso necesitan garantizar personal capacitado e identificado con la gestión de proyectos; es por esto que la participación del gerente de una OGP Pool de Recursos es bastante importante, él como el director de vuelo indicará

cuando despegar o aterrizar. El gerente del pool debe ser el responsable por designar los gerentes a los respectivos proyectos y el pool es la única fuente disponible en la empresas (González, 2008).

Una clasificación parecida para las Oficina de Gerencia de Proyectos pero tomando otra nomenclatura utiliza Fermín de Rojas (2009) en su artículo “Tipos de Oficinas de Gestión de Proyectos”, para este autor las OGP pueden ser de apoyo, control y dirección.

- **OGP de Apoyo** es el tipo más común. Su principal propósito es el de dar soporte como ayuda tanto a los jefes de proyecto y a los equipos para que puedan entregar sus proyectos con éxito. La OGP no controla ni dirige los proyectos, sólo se limita a dar apoyo a los proyectos a través de formación, acompañamiento, gestión y creación de informes.
- **OGP de Control**, ésta incluye revisión de proyectos por fases, auditorias, gobernación en global y evaluaciones continuas de la progresión del proyecto. Es la mejor opción para que la OGP pueda influir en la entrega de proyectos, forzar a utilizar procesos y documentos estandarizados, implementar procesos y administrar los riesgos del proyecto.
- **OGP de Dirección** es la menos común de los tres, pero en muchas ocasiones el más efectivo de OGP. Se caracteriza principalmente porque no sólo ofrece ayuda y control a los proyectos, sino que también son responsables de entregarlos con éxito. En la OGP de dirección, cada jefe de proyecto reporta al responsable de la OGP como si fuera su supervisor. El principal objetivo es tener un punto donde toda la información de los proyectos de una organización es centralizada en un departamento.

Las funciones a seguir por una oficina de Gerencia de Proyectos dependerán de cada organización, sin embargo se pueden mencionar algunas de acuerdo al nivel de complejidad e influencia que tenga esta instancia (González, 2008). En el primer nivel de clasificación de las OGP, entre las principales funciones de apoyo que debe desarrollar para gestionar un proyecto se pueden mencionar:

- Soporte a los procesos durante el ciclo de vida del proyecto,
- Herramientas,

- Mantener una biblioteca de Mejores prácticas,
- Mantener la documentación del proyecto al día,
- Asegurar consistencia y homogeneidad de reportes,
- Administración de recursos profesionales,
- Aseguramiento de calidad,
- Plan de desarrollo del personal,
- Contribución al cambio de cultura

En un segundo nivel de complejidad la Oficina de Gerencia de Proyectos del tipo Torre de Control o OGP de Control, además de garantizar todas las funciones propias de la administración de proyectos, asume otras funciones adicionales que permitirán guiar y unificar prácticas, entre ellas:

- Actuar como guía y consulta del Jefe de proyectos,
- Mantener procesos estándares para la gestión de proyectos,
- Efectuar revisiones de proyectos,
- Informar a la dirección sobre el estado general de los proyectos,
- Ayudar en la de decisiones sobre los proyectos.

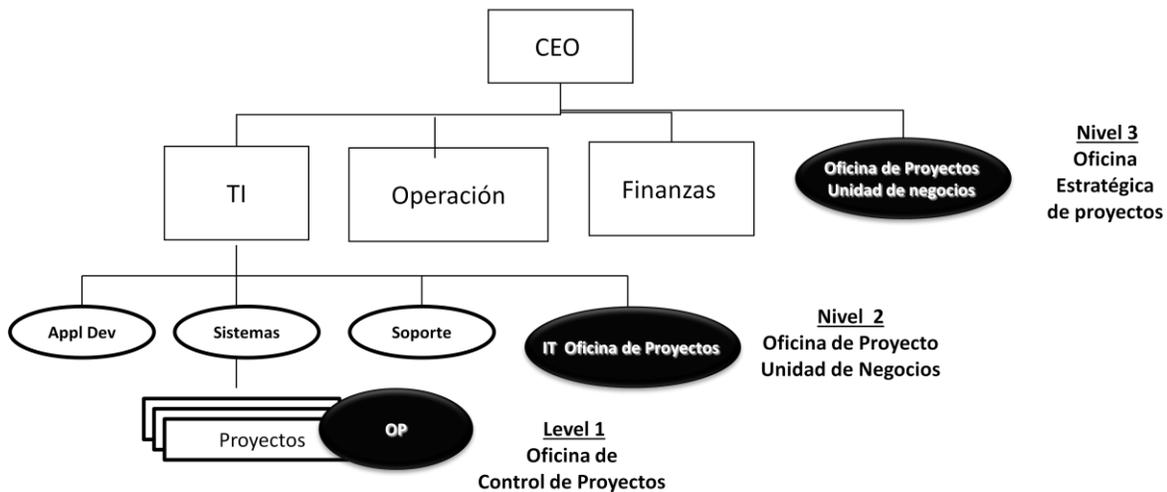
Aquellas OGP de dirección o Pool de Recursos, tienen mayor injerencia en las decisiones de una organización y en la orientación de la gestión de uno o más proyectos. Este tipo de oficinas se encargará de garantizar que los programas, portafolios de proyectos y proyectos misceláneos vayan en consonancia con la visión estratégica de la empresa.

### **Niveles de Oficina de Gestión de Proyectos**

Los diferentes niveles de la Oficina de Proyecto revelan evolución y crecimiento en una organización según J. Kent Crawford (2001), este autor clasifica a las oficinas de Proyectos por niveles de acuerdo a la organización:

- Nivel 1. Oficina de Control de Proyectos: maneja un solo proyecto, grande y completo. En esta instancia el administrador o gerente de proyecto garantiza que se cumpla en el tiempo y con los requisitos.
- Nivel 2. Oficina de Proyectos Unidad de negocios: amplía su radio de acción de un solo proyecto a un departamento completo o división dentro de la organización. Este segundo nivel incluye la gestión de recursos y la verificación de las dependencias de un proyecto entre departamentos.
- Nivel 3. Oficina Estratégicas de Proyectos: Proporciona coordinación y la amplia perspectiva para seleccionar priorizar y supervisar los proyectos y programas que contribuyen a alcanzar la estratégica corporativa. En este nivel las oficinas sirven de “un repositorio de normas, procedimientos y metodologías” (Crawford, 2001, p. s/n).

### Tres Niveles de una Oficina de Proyectos



**Figura 8.**  
*Tres niveles de Oficina de Proyecto*  
 Fuente: Crawford, 2001

Estos tres niveles de Oficina de Proyecto pueden encontrarse de forma pura o como una mezcla de ambos en una organización. Lo importante, según Crawford, es tener claro a qué funciones y a qué nivel de la organización dará respuesta, para garantizar la credibilidad de la misma.

El tipo de Oficina de Gerencia de Proyectos que implemente una organización dependerá de ella misma, dado que esta instancia encajará en la empresa y se convertirá en un elemento complementario a la cultura organizacional, por eso es necesario revisar los modelos y experiencias exitosas de oficinas de gerencia de proyectos y revisar si se ajusta al modelo de gobierno que tiene la organización que quiere incorporar una Oficina de Gerencia de Proyectos (PMO).

“Estos modelos o variables permitirán definir el diseño requerido por una PMO para llevar a cabo sus funciones. Por ejemplo una cultura tipo comando y control responderá bien a una estructura centralizada; por otro lado, la cultura descentralizada tendría mejor éxito en una PMO basándose en la colaboración voluntaria de los gestores de proyectos, así se pueden encontrar otros modelos exitosos y creativos observando los modelos exitosos del pasado y adaptándolo al contexto cultural de nuevos proyectos” (Rodríguez, 2008, p. s/n)

El diseño e implementación de una Oficina de Gerencia de Proyectos el grado de complejidad de su organización y sus funciones va avanzando en la medida que la gerencia de proyecto crece, “La OGP debe comenzar a operar de forma más sencilla y focalizada, principalmente para mostrar resultados rápidamente” (Rodríguez, 2002, p. s/n).

### **Funciones de la Oficina de Gestión de Proyectos**

De acuerdo al nivel y modelo asumido en la organización una Oficina de Gestión de Proyectos tendrá funciones más específicas para cada caso; sin embargo, Crawford (2001) resume en seis las funciones básicas a la que debe dar respuesta una oficina de proyectos en mayor o menor medida,

1. Desarrollar Procesos, Normas y Metodologías: esta es una función primordial en una Oficina de Proyecto. La Oficina de Proyectos será el centro de esas normas y experta en implementación, así como la creación de formularios, planillas y listas de verificación. Estas normas, procesos y metodologías diseñados servirán después para auditorías de procesos y mejora continua.

2. Desarrollo profesional de Gerentes de Proyectos: Para el desarrollo profesional de los gerentes de proyectos la Oficina de Gerencia de Proyectos puede contratar durante un tiempo a una persona con el compromiso de capacitarlo durante ese tiempo. La OGP mantiene una base de datos de gestores de proyectos, sus capacidades, especialidades, experiencia y habilidades técnicas.
3. La Formación / Desarrollo Profesional: Es una de las principales funciones de la Oficina de Proyectos, esta instancia es el centro de atención para el director del proyecto como un equipo de capacitación y desarrollo. La OGP debe identificar las competencias para los gerentes de alto rendimiento del proyecto, crear de métricas de desempeño que recompensan a gerentes de proyectos.
4. Soporte de Proyectos: Proporcionar el nivel adecuado de apoyo para que los administradores de proyecto puedan centrarse en las cosas que tienen mayor importancia durante las diferentes fases de proyectos. Se encargarán de desarrollar estimaciones de costos, presupuesto, cronogramas, control de horas trabajadas. también como apoyo a los proyectos pueden desarrollar sistemas avanzados, software de control o bases de datos para llevar registro de proyectos.
5. Herramientas y Software: La Oficina de Gestión de Proyectos debe establecer herramientas de software estándares para la gestión de proyectos. Deben realizar el monitoreo de necesidades de software y garantizar su aplicación en la gestión del proyecto para el seguimiento y monitoreo.
6. Tutoría y Entrenamiento: La Oficina de Proyectos puede proporcionar la asistencia en forma de tutoría y orientación para el personal involucrado en estos proyectos, este proceso puede servir como auditorias mientras se desarrollan los proyectos. El papel de mentores y entrenadores de los proyectos es el de transferir el conocimiento que han desarrollado para los directores y equipos de proyectos que les permitan un mejor desempeño en proyectos actuales o futuros.

## **Oficina Estratégica de Proyectos: Definición y Estructura**

Este modelo tiene un posición estratégica en la organización, dado que conoce los criterios y estándares de la misma, permite impulsar desde instancias superiores iniciativas de proyectos que surgen en las bases de la organización y es la encargada de diseñar aquellos proyectos que formarán parte de la cartera y hace operativa la estrategia que planteo la organización.

La Oficina Estratégica de Proyectos de los tres niveles planteados para la gestión de proyectos y portafolios, es la instancia que desarrolla de manera más eficiente y ampliamente sus funciones, según J. Kent Crawford (2001) velará por:

- Desarrollar y documentar el conjunto de normas, herramientas y procesos a seguir en la gestión de un proyecto.
- La evaluación del uso de los recursos, costos y tiempos de un proyecto. Además de gestionar recursos compartidos.
- Planificación de proyectos de acuerdo a las metas estratégicas de la organización.
- Asignar responsabilidades en la gestión de proyectos.
- Acompañamiento y seguimiento a los proyectos, para conocer el nivel de alcance de los objetivos de acuerdo al cronograma, presupuesto y recursos disponibles, durante el ciclo de vida de un proyecto.
- Así mismo, compilar las lecciones aprendidas y buenas prácticas en el desarrollo de proyecto.

Para cumplir estas funciones internamente en una organización a partir de la Oficina Estratégica de Proyectos, convergen diferentes roles y responsabilidades. Crawford (2001) menciona entre ellos a los Ejecutivos, quienes deben establecer la visión y dirección de las iniciativas de proyectos y la asignación de recursos humanos y técnicos, no gestionan directamente el proyecto pero animan con palabras y recursos la ejecución.

El Comité Directivo sirve de enlace entre la gerencia y la Oficina Estratégica de Proyectos, en él participan también los interesados en el proyecto, la responsabilidad principal de esta figura es

seleccionar y establecer prioridades para la cartera de proyectos y evaluar el alcance de las metas y objetivos iniciales. Igualmente brindar alternativas de solución cuando el alcance de esas metas está en crisis.

Crawford (2001) también menciona al Director de la Oficina de Proyectos, esta función debe recaer en el presidente o vice-presidente, pues es la encargada de supervisar proyectos en todas las áreas de gestión de proyectos de la organización. El Gerente de Proyecto, es otra pieza clave, será el responsable de garantizar la finalización con éxito del proyecto que le fue asignado, esto incluye la iniciación, planificación, ejecución, control, comunicación y cierre de su proyecto. El gerente es responsable además de mantener al director de la Oficina Estratégica de proyecto y a los patrocinadores informados del avance.

Hay otros roles de apoyo que recaen en el personal de la Oficina Estratégica de Proyectos, como el de Soporte Administrativo para garantizar el control de los recursos financieros y técnicos en los diferentes proyectos. Compilador de mejores prácticas y bibliotecario son otros roles que se encargarán de recoger experiencias y archivarlas para poder utilizarlas en proyectos futuros.

En una Oficina Estratégica de Proyectos el equipo que la integra también deberá asumir las funciones de planificador de proyectos, coordinador de comunicaciones, coordinador de control de cambios, el coordinador de gestión de riesgos para garantizar el fin exitoso de un proyecto y el alcance de la proyección estratégica de la organización (Crawford, 2001).

### **Implementación de una Oficina de Estratégica de proyectos**

La creación de Oficina de Gestión de Proyectos resulta una tarea de largo aliento, porque además de llevar de manera efectiva un proyecto específico estas deben apoyar toda la gestión dentro de la organización. La implementación de Oficinas Estratégicas de Proyectos implica un cambio en la cultura organizacional. Eso se traduce en cambiar la forma de comunicarse y relacionarse dentro de la organización, las pautas establecidas formalmente y aquellas legitimadas por la

práctica, la toma de decisiones, el modo de gestión, evaluación y recompensa que se maneja entre los miembros de una organización

El proceso de implementación debe hacerse de manera progresiva. En ese criterio coinciden varios autores entre ellos Antonio González (2008),

“La OGP debe empezar a operar de forma sencilla y centrada. Principalmente para mostrar resultados de una forma rápida. Paulatinamente, sus atribuciones pueden ir sofisticándose conforme van ganando la confianza en el equipo. La cuestión del patrocinio de la alta Dirección también tiene un papel fundamental en la implantación de la OGP” (González, 2008, p. 28)

Según Crawford (2001) para llevar adelante la implementación de una Oficina Estratégica de Proyectos y con ella propiciar el cambio cultural se debe conocer primero la historia de la organización; en segundo lugar, identificar las posibles resistencias y superarlas y por último, gestionar los aspectos culturales que pueden minimizar el impacto del nuevo modelo.

La puesta en marcha de la Oficina Estratégica de Proyectos tardará entre 2 y 5 años. Sin embargo, debe avanzar rápidamente mostrando resultados los primeros 6 meses, aunque realmente comienza a cambiar la cultura el primer año, y se puedan ver los resultados empresariales en un plazo de dos años. En este tiempo deben estar trabajando todos los miembros del equipo, desde el gerente de proyecto hasta el mayor patrocinador, informados y participando del nuevo modo de gestión.

La mejor forma de abordar la implementación es por fases, iniciando con un modelo que permita dar respuesta a corto plazo con tutorías, listado de proyectos ejecutados, diseño de planillas y formularios, sin descuidar el objetivo a largo plazo de acompañar el cambio de cultura organizacional. Crawford (2001), enumera 5 fases para la implementación, que se presentan a continuación:

## **Fase I. Evaluar y Establecer la Estrategia**

En este momento se definen las preocupaciones inmediatas y los objetivos a largo plazo de la Oficina de Proyectos. Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, además se debe evaluar el costo, tiempo y recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la oficina.

## **Fase II. Implementación de Corto y Largo Plazo:**

Desarrollar una planificación de las actividades a corto y largo plazo que muestren resultados inmediatos. En este momento se puede:

- Crear los inventarios de proyectos,
- Informes ejecutivos de la situación de los proyectos y establecer la estructura de estos informes,
- Definir el primer programa de comunicaciones con los involucrados en el proyecto,
- Planificar talleres para el control de proyectos,
- Presentar plantillas para el control de los proyectos en curso,
- Establecer un programa inicial de las comunicaciones
- Establecer sesiones de formación inicial,
- Establecer apoyo para nuevos proyectos,
- Llevar a cabo la planificación de proyectos o talleres de control de proyectos
- Proporcionar apoyo práctico para los proyectos con problemas,

Algunas funciones que debe asumir a largo plazo incluyen:

- Desarrollar e implementar una metodología de gestión de proyectos
- Desarrollar e implementar un programa de desarrollo profesional
- Identificación y despliegue de un sistema centralizado de información sobre la gestión de proyectos.
- Desarrollar e implementar un programa de comunicaciones de largo alcance
- Desarrollar e implementar un programa de cambio de la cultura

- Desarrollar un plan de carrera para la organización
- Desarrollar una estrategia organizacional para apoyar la gestión de proyectos

### **Fase III. Creación del Cambio**

Iniciar la transferencia de conocimiento y el cambio cultural dentro de la organización. Para esto se necesita desarrollar un plan de cambios que incluye las comunicaciones y las formas de aprendizaje y recompensa en la organización. En este momento se apoya el desarrollo de nuevas prácticas de gestión. Por lo general las actividades de esta fase están relacionadas a la fase II.

### **Fase IV. Apoyo y Mejora.**

En esta fase, la Oficina de Proyectos está en pleno funcionamiento y el apoyo a proyectos de la organización, tanto desde una perspectiva táctica y estratégica. La Oficina de Proyectos lleva a cabo día a día las actividades de gestión de proyectos, refina actividades, y amplía la participación de la Oficina de Proyectos donde sea apropiado. Las iniciativas de formación y otros continúan. La gestión de la cartera de proyectos se vuelve más sofisticada en la medida que se suman más métricas de proyectos. Se mejora el sistema de recolección y documentación que garantiza una biblioteca de las lecciones aprendidas, experiencias exitosas y fracasos en las gestiones de proyectos en la organización para tomar mejores decisiones. Estas características son el sello distintivo de la madurez estratégica Oficina de Proyectos en la Fase IV.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En el siguiente capítulo se presenta la estrategia metodológica utilizada en el desarrollo de la investigación, el diseño y tipo de investigación, la población y muestra, así como las herramientas para la recolección, procesamiento y análisis de la información.

#### **Diseño y tipo de investigación**

La investigación para el Diseño de una Oficina de Gerencia de Proyecto para el Instituto Radiofónico Fe y Alegría en Venezuela, se desarrolló en la Oficina Nacional del Instituto Radiofónico Fe y Alegría, tomando en cuenta para el estudio las diferentes áreas y sub-áreas que participan de la gestión de proyectos (Innovación y Calidad, Sostenibilidad, Formación y Pastoral, Soporte Técnico y Acción Pública).

Este estudio corresponde al tipo Investigación y Desarrollo, dado que el resultado comprende el desarrollo de un producto, servicio o aplicación partiendo del diagnóstico de la situación actual y las necesidades de la organización o grupo social.

El diseño de la investigación responde al tipo de Investigación Proyectiva, que tal como dice Hurtado (2008) abarca la elaboración de una propuesta que viene a dar respuesta a una necesidad práctica, “a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo.” (p. 125)

## **Unidad de análisis**

La investigación se desarrolló en el Instituto Radiofónico Fe y Alegría Venezuela, tomando en cuenta para este estudio las diferentes áreas y sub-áreas que participan de la gestión de proyectos (Innovación y Calidad, Sostenibilidad, Soporte Técnico y Acción Pública).

## **Población y muestra**

La población general de esta investigación se extendió a 40 personas del consejo directivo ampliado del Instituto Radiofónico Fe y Alegría en Venezuela, conformado por directores nacionales, directores regionales, coordinadores zonales, referentes regionales y nacionales de área de trabajo.

De esta población se tomó una muestra intencionada de 6 personas para la aplicación de los instrumentos, entre ellos se encuentran: Coordinador Nacional de Proyecto y Mercadeo, Coordinador Nacional de Radio, Coordinador Nacional de Educación, 1 Director Regional, 1 Coordinador Zonal, 1 Coordinador de Cecal-IRFA. Todos integrantes del equipo directivo nacional de IRFA involucrados en la gestión de proyectos desde las diferentes áreas. También se consideró dentro de esta muestra 2 expertos en gestión de proyectos para complementar la información, entre ellos 1 experto en proyectos de Fe y Alegría y 1 experto externo a la institución.

La selección de la muestra fue de forma intencionada y no probabilística, dado que respondió a aquellas personas que manejan la información y tienen experiencia en gestión de proyectos.

## **Método**

El desarrollo de la investigación para el Diseño de la Oficina de Gerencia de Proyectos se llevó a cabo en 4 momentos claves. Un primer momento para la identificación del problema y el diseño de la propuesta de proyecto, lo que ameritó la revisión bibliográfica, observación, revisión de procesos de gestión de proyectos dentro del Instituto Radiofónico Fe y Alegría.

Una vez estructurada la propuesta del proyecto de investigación, se realizó el diagnóstico del grado de conocimiento en gerencia de proyecto y levantó información que permitió identificar cuáles son las mejoras a proponer al IRFA para adecuarse a los enfoques actuales de gerencia de proyectos. Para esto se diseñó un cuestionario de preguntas abiertas en el que se recoge la información correspondiente a los procesos de gestión de proyectos. Este cuestionario se aplicó al equipo directivo nacional de IRFA, a responsables del área de la oficina nacional y personas claves involucradas en la gestión de proyectos, para conocer de ellos cómo se gestionan actualmente los proyectos en el Instituto Radiofónico fe y Alegría.

Para tabular los resultados se preparó una matriz que permitía visibilizar todas las respuestas a las preguntas abiertas y hacer el análisis, considerando los elementos comunes en cada una de las opiniones de los entrevistados. Igualmente, se utilizó una matriz de doble entrada para registrar las preguntas de selección que corresponden a las funciones objetivos y áreas de trabajo de la gerencia de proyecto en IRFA.

El resultado del cuestionario aplicado a la muestra seleccionada se complementó con entrevistas realizadas a expertos en proyectos de Fe y Alegría y externos a la institución.

A partir del resultado del cuestionario y las orientaciones de los expertos se define el alcance que tendrá la Oficina de Gestión de Proyectos de IRFA, los perfiles de cargo en la Oficina de Gestión de Proyectos y los componentes de la unidad de gestión de proyectos (mapas de procesos, software, tecnologías, otros).

Durante todos los momentos de la investigación se realizó investigación documental y bibliográfica para revisar teorías sobre el tema y la documentación institucional.

### **Técnicas y Herramientas de Recolección**

En la investigación se utilizó básicamente tres técnicas de recolección de datos: Cuestionarios estructurados, conversaciones directas y recopilación bibliográfica.

A continuación, la descripción de variables involucradas como objeto de estudios en la investigación, los indicadores y las técnicas e instrumentos:

**Tabla 1.**  
*Variables, Indicadores, Técnicas e Instrumentos*

<b>Variable</b>	<b>Definición Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>
Conocimientos de Gestión de Proyectos	Situación actual, metodologías, técnicas y herramientas de gestión de proyectos en IRFA.	Uso de metodologías Procesos de Gestión de proyecto: inicio, planificación, control, seguimiento, cierre. Gestión del tiempo, costo, calidad, riesgos, recursos humanos y comunicaciones Buenas prácticas Instancias involucradas.	Entrevista no estructurada abiertas /Cuestionarios
Alcance de la OGP	Objetivo del área. Áreas de acción de la oficina	Listado de procesos que sigue la OGP. Relaciones entre procesos.	Entrevista estructurada abiertas / conversaciones con Expertos.
Estructura Organizativa de la OGP	Organigrama de OGP Descripción de Cargos de la OGP.	Involucrados en el área. Funciones, relaciones Dependencias del área de proyecto	Cuestionarios estructurados
Componentes de la OGP	Elementos para la gestión de proyectos.	Mapa de procesos, procedimientos Recursos humanos, Herramientas, software, Tecnologías, otros	Entrevistas estructurados abiertas / conversaciones con expertos.

- **Técnica 1: Entrevistas Estructuradas Abiertas**

La entrevista es una técnica básicamente similar al cuestionario, en la que el entrevistador simplemente hace las preguntas preestablecidas y registra las respuestas. Se diseñaron dos modelos de entrevista, ambas son entrevistas estructuradas abiertas.

El primer modelo de entrevista se aplicó a los 6 integrantes del equipo directivo nacional de IRFA seleccionados de manera intencionada, entre ellos:

- Coordinador Nacional de Proyecto y Mercadeo,
- Coordinador Nacional de Radio,
- Coordinador Nacional de Educación,
- 1 Director Regional,
- 1 Coordinador Zonal,
- 1 Coordinador de Cecal-IRFA

La segunda entrevista también fue diseñada con preguntas abiertas para aplicar a 2 expertos seleccionados para la investigación,

- 1 experto en gestión de proyectos de la Federación Internacional Fe y Alegría
- 1 experto externo a la institución.

Las entrevistas utilizadas para el levantamiento de la información, fueron sometidas a validación por parte de un experto en metodología y un experto en gerencia de proyectos a quienes se les entregó los documentos para que ellos revisaran y validaran los dos instrumentos. Igualmente, se contó con el apoyo del tutor quien revisó y verificó previamente los instrumentos que se aplicaron.

Se utilizaron medios electrónicos en el desarrollo de la investigación para contactar a los integrantes del equipo directivo e involucrados en la gestión de proyecto, a quienes se les aplicó la entrevista. La información recabada fue analizada de forma conjunta con los documentos suministrada por IRFA.

- **Técnica 2: Cuestionarios Estructurados**

El cuestionario permite recoger respuestas a preguntas simples. Presenta la ventaja de requerir relativamente poco tiempo para reunir información sobre grupos numerosos. La persona que responde, proporciona por escrito información sobre sí mismo y sobre el tema dado. Para este estudio se utilizó un cuestionario estructurado, que solicitaba respuestas breves, específicas y delimitadas, en el que además se sugerían las posibles alternativas de respuestas. Este instrumento fue aplicado a las 6 personas integrantes del equipo directivo de IRFA Venezuela, seleccionadas de forma intencional para la muestra de la investigación.

La validación del cuestionario también necesitó de la revisión previa y aprobación de dos expertos en metodología y gestión de proyectos, así como del tutor que acompañó el proceso de investigación.

**Resultado esperado e implicaciones**

Al finalizar la investigación se cuenta con el Diseño de la Unidad de Gestión de Proyectos para el Instituto Radiofónico Fe y Alegría en Venezuela, discriminado de la siguiente manera:

**Tabla 2.**  
***Resultados esperados.***

Diseño de la Unidad de Gestión de Proyectos para el Instituto Radiofónico Fe y Alegría	
Objetivo General: Diseñar la Unidad de Gestión de Proyectos para el Instituto Radiofónico Fe y Alegría en Venezuela.	
<b>OBJETIVO ESPECÍFICOS</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
Identificar las prácticas existentes y el nivel de conocimiento sobre la Gestión de Proyectos en el Instituto Radiofónico Fe y Alegría.	<b>Análisis del grado de conocimiento del Instituto Radiofónico Fe y Alegría para la gerencia de proyectos</b>

Determinar el alcance de la Unidad de Gestión de Proyectos en el Instituto Radiofónico Fe y Alegría.	<b>Lista de procesos a seguir para la Gestión de Proyectos en IRFA</b>
Definir la estructura organizativa de la Unidad de Gestión de Proyectos de acuerdo a la filosofía del Instituto Radiofónico Fe y Alegría.	<b>Organigrama y descripción de cargos de la Unidad de Gerencia de proyectos.</b>
Definir los componentes funcionales, organizativos y tecnológicos de la Unidad de Gestión de Proyectos del Instituto Radiofónico Fe y Alegría	<b>Elementos para la gestión de proyectos en IRFA Venezuela entre ellos: Mapa de procedimientos, herramientas, software, recursos a utilizar.</b>

El estudio corresponde al diseño de una Unidad de Gestión de Proyecto que permitirá mejorar la planificación, diseño y gestión de proyectos en el Instituto Radiofónico Fe y Alegría. Este trabajo impactará positivamente la Oficina Nacional de IRFA, dado que a partir de aquí se demarcarán las líneas de trabajo de los responsables de áreas y sub-áreas involucradas en la gestión de proyectos. Igualmente, a largo plazo esta estructura y el alcance puede replicarse en las oficinas locales y regionales de IRFA en todo el país.

Por otra parte, la implantación de una Oficina de Gestión de Proyectos en el IRFA, debe enfrentar la resistencia al cambio que puede surgir en el Consejo Directivo Nacional del IRFA y de la persona encargada de llevar adelante la gestión de proyectos en la Oficina Nacional IRFA actualmente

### **Código de ética que rige el proyecto**

Para el desarrollo de este trabajo y el Diseño de la Oficina de Gerencia de Proyecto se seguirán los lineamientos del PMI (2008), establecidas en el PMBOK así como el Código de Ética y

Conducta Profesional del Project Management Institute, en el cual se enuncian con claridad los ideales y comportamientos que son obligatorios en el desempeño como profesionales y voluntarios en el ámbito de la dirección de proyectos.

Como el código de ética lo enuncia, en el desarrollo de este trabajo nos apegamos a los valores de responsabilidad, respeto, equidad y honestidad.

## CAPÍTULO IV

### MARCO ORGANIZACIONAL

#### Antecedentes de la organización

IRFA es un programa de Fe y Alegría, Movimiento de Educación Popular Integral y de Promoción Social nacido en el año 1975 para ofrecer un servicio educativo a la población adulta (mayores de 15 años), que por diversas razones no pudieron continuar sus estudios en el sistema de educación regular.

La propuesta pedagógica del IRFA se sustenta en el sistema ECCA, originario de las Islas Canarias, basado en la Educación Radifónica como una opción de la educación a distancia, formal y no formal, de jóvenes, adultas y adultos. El modelo ECCA fue copiado por José Javier Castiella y aplicado en Venezuela, actualmente este programa del Movimiento Fe y Alegría se encuentran también en seis (6) países de América Latina: Paraguay, Brasil, Bolivia, Ecuador, Perú y Venezuela.

Para llevar adelante la propuesta educativa y comunicativa del IRFA en Venezuela se cuenta con una estructura compuesta por 1 oficina nacional y 6 oficinas regionales distribuidas de la siguiente forma:

**Tabla 3.**  
*Listados de oficinas regionales IRFA Venezuela.*

REGIONES IRFA	ESTADOS DE VENEZUELA
Central	Aragua, Carabobo, Cojedes y Guárico
Gran Caracas	Distrito Capital, Miranda, Vargas
Occidental	Lara, Zulia y Falcón.

REGIONES IRFA	ESTADOS DE VENEZUELA
Los llanos	Apure, Barinas, Portuguesa.
Oriente	Sucre, Anzoátegui, Monagas y Nueva Esparta
Guayana	Bolívar y Delta Amacuro
Los Andes	Mérida, Táchira y Trujillo

**Fuente:** *Manual de inducción del Sistema Educomunicativo IRFA, 2008.*

El Instituto Radiofónico Fe y Alegría ofrece educación de jóvenes y adultos en diferentes niveles y menciones, entre los que se cuentan: alfabetización, postalfabetización (3ero a 6to grado EBA) y Educación Media Técnica de Jóvenes, Adultos y Adultas. Igualmente ofrece Educación No formal a través de Cursos de Capacitación Laboral desarrollados en todo el país. El sistema educativo del IRFA incorpora en su dinámica 3 elementos interrelacionados: los medios tecnológicos, el centro comunitario de aprendizaje y el material educativo.

Además de la oferta educativa, IRFA mantiene en Venezuela una propuesta comunicacional alternativa a través de la Red Nacional de Radio Fe y Alegría, conformada por 22 emisoras en diferentes ciudades del país, que ofrecen una programación de calidad educativa, informativa, evangelizadora y de entretenimiento de producción local y co-producción nacional, entre estas emisoras se encuentran:

- 1350 AM Radio Fe y Alegría Caracas
- 850 AM Radio Fe y Alegría Maracaibo
- 940 AM Radio Fe y Alegría El Tigre
- 91.7 FM Radio Fe y Alegría El Tigre
- 90.1 FM Radio Fe y Alegría Puerto La Cruz
- 103.9 FM Radio Fe y Alegría Anaco
- 92.1 FM Radio Fe y Alegría Pariaguán
- 103.1 FM Radio Fe y Alegría Ciudad Guayana
- 92.1 FM Radio Fe y Alegría Tucupita

A partir de la Red Nacional de Radios, el Instituto Radiofónico Fe y Alegría desarrolla subredes temáticas de trabajo para atender y promover la participación activa y ciudadana de sectores excluidos de la población, tal es el caso de la Red Indígena de Venezuela, la Red Intercultural Amazónica de Radios, la Red de Mochileros y Mochileras, Red de Corresponsales, Red de Productores y Productoras.

### **Misión del IRFA**

Somos una red educativa y de comunicación, perteneciente al Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social Fe y Alegría, que mediante la generación de propuestas educativas y comunicativas pertinentes y de calidad, se dirige a la población excluida para promover la construcción de ciudadana y la lucha por la igualdad, la equidad y la inclusión social, en la búsqueda de un desarrollo humano integral, sustentable y justo para todos. (Federación Internacional Fe y Alegría, 2009)

### **Visión del IRFA**

Un IRFA líder en sus propuestas educativas y comunicacionales, que contribuye al desarrollo humano y sustentable a través de la formación integral de hombres y mujeres y la construcción de ciudadanía; con capacidades para trabajar en red y de incidir en lo público: con un estilo de organización y gestión humanizadora y eficiente: que da respuestas a la calidad y pertinentes a las necesidades y demandas de la población excluida, del mundo del trabajo y de los desafíos tecnológicos. (Consejo Directivo IRFA, 2010).

### **Valores del IRFA**

- Justicia

Acceso de todos a los bienes culturales, naturales, económicos, sociales y religiosos, en la que todos aporten según sus capacidades y reciban según sus necesidades.

- Igualdad

Supresión de todas las discriminaciones por razones de procedencia étnica, edad, situación económica, social, ideológica, política, religión, de género o de cualquier otra naturaleza. Reconocimiento de todos como hermanos y un profundo respeto en su diversidad cultural y diferencias

- Participación

Buscar comunitaria y solidariamente la solución de los problemas; donde se compartan, en forma libre y responsable, las decisiones y la marcha de la misma sociedad, los medios de producción y el fruto del trabajo.

- Respeto a la diversidad,

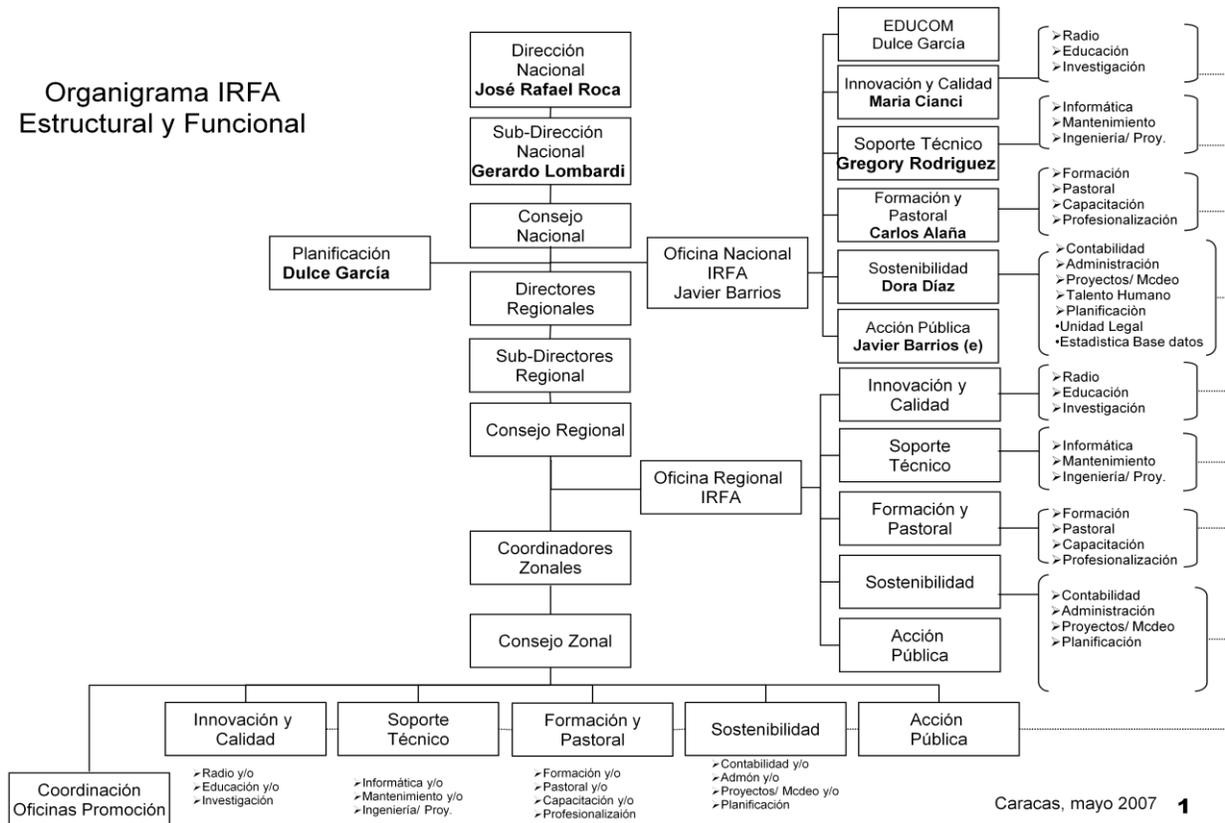
Para que cada persona se desarrolle plenamente desde sus particularidades, su identidad y capacidades, para lograr la apertura al diálogo con las culturas y las religiones superando y cruzando fronteras.

- Solidaridad

Compromiso con el ser humano y la justicia social, garantizando que la igualdad no implique la pérdida de las identidades, ni la diferencia genere discriminación.

# Organigrama de la organización

## Organigrama IRFA Estructural y Funcional



Caracas, mayo 2007 1

**Figura 9.**  
**Organigrama de IRFA**  
**Fuente: Consejo Directivo IRFA (2010)**

## CAPÍTULO V

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### **Situación actual de gestión de Proyectos en IRFA**

Para conocer el nivel de conocimiento que existe sobre gestión de proyectos se utilizó una entrevista estructurada compuesta por 26 preguntas abiertas que recogen la experiencia en gestión de proyectos de 6 coordinadores de área del Instituto Radiofónico Fe y Alegría en Venezuela y 2 preguntas de selección para identificar la necesidad de la instalación de una OGP y las funciones que sugieren debe cumplir esta instancia. A partir de estas respuestas se analizan los siguientes indicadores:

- Personal
- Procesos de gestión de proyecto (inicio, planificación, control, seguimiento, cierre)
- Áreas de conocimiento en gestión de proyectos (tiempo, costo, calidad, riesgos, recursos humanos y comunicaciones)

La entrevista está organizada de la siguiente manera:

- De la pregunta 1 a la 9, recoge la información del personal que actualmente se dedica a la gestión de proyectos en IRFA Venezuela.
- De la pregunta 10 a la 13, indaga el origen y criterios para la selección de proyectos, así como la existencia de programas y portafolios en IRFA.
- A partir de la pregunta 14 hasta la 16, levanta información sobre el proceso

de gestión de proyectos.

- De la 17 a la pregunta 19, recoge información sobre el proceso de planificación de proyectos.
- De la pregunta 20 y hasta la 23, indaga sobre la fase de ejecución y control.
- De la pregunta 24 a la 25, levanta información sobre la fase de cierre.
- La pregunta 26 y 27, pretende conocer la necesidad de la OGP y las funciones de la misma.

A continuación se exponen la síntesis de lo que opinaron los coordinadores de área del Instituto Radiofónico Fe y Alegría sobre la gestión de proyectos:

### **Con relación al Personal**

La primera parte de la entrevista busca conocer cuánto personal dedicado al a gestión de proyecto existe en IRFA Venezuela, grado de formación e identificación con la institución y la planificación estratégica, en ese sentido, las respuestas arrojaron que actualmente por área, se cuenta con 2 personas dedicadas a la gestión de proyectos en la oficina nacional, en entornos regionales o locales se mencionan hasta 6 personas dedicadas a proyectos lo que denota la poca claridad entre los responsables del Instituto Radiofónico Fe y Alegría, para identificar la figura de gerente de proyectos, en estos casos, mezclan gestores responsables de áreas y encargados de proyectos.

Estas personas tienen formación universitaria completa en el área administración, Educación, Comunicación y Sociología, pero poca experiencia en la gestión de proyectos. Entre ellos están repartidas las responsabilidades administrativas, contables y de coordinación general de proyectos. Para la gestión óptima de proyectos en IRFA, consideran necesario capacitar y formar al personal encargado de proyectos de acuerdo a la oferta de la Federación Internacional Fe y Alegría en esta materia, así como en: Gestión administrativa y software administrativos, mercadeo de proyectos, herramientas de gestión de proyectos, medición de impacto, comunicación, toma de decisiones y legislación vigente para proyectos (LOCTI).

En la gestión de proyectos la figura de líder de proyecto la asume el coordinador del área que ejecuta un proyecto particular (Radio, Educación, Educación trabajo, Investigación e Innovación, Acción Pública, Sostenibilidad). La figura del patrocinador de proyectos queda en manos de la dirección nacional de IRFA, que al mismo tiempo impulsa en Venezuela los proyectos promovidos por la federación internacional Fe y Alegría.

En cuanto a la identificación con la institución y la planificación estratégica, el personal que trabaja en proyectos actualmente, tiene más de 10 años de servicio y experiencia en IRFA, conocen los objetivos institucionales y están identificados con ellos; sin embargo, no pasa lo mismo con la planificación estratégica que, aunque existe en la organización desde hace 15 años, todavía no hay consciencia de los beneficios que brinda, y en oportunidades se deja de lado lo propuesto en la planificación estratégica y operativa para priorizar proyectos de acuerdo a las oportunidades que aparecen en el entorno.

### **Con Relación al Origen de los Proyectos**

Aunque el marco referencial para la Gestión de Proyectos de la Federación Internacional Fe y Alegría, indica que los proyectos en Fe y Alegría nacen de las comunidades donde tiene influencia la institución, en IRFA Venezuela la realidad cambia por las debilidades del equipo y apropiación de la metodología. Actualmente, la mayoría de los proyectos “macro” se originan de propuestas externas, por sugerencia de instituciones, ONG’s y alianzas estratégicas. También surgen proyectos que vienen de la Red de Homólogos de la Federación Internacional Fe y Alegría a la que IRFA pertenece, y con los que se busca cumplir objetivos institucionales, estos proyectos actúan como proyectos paraguas.

Otros proyectos de menor alcance se originan de acuerdo a las necesidades del IRFA, en especial las que tiene que ver con búsqueda de recursos para planta física, dotación, capacitación y formación de talento humano. Igualmente, hay proyectos que nacen del entorno donde está trabajando IRFA, a nivel comunitario o empresarial, estos proyectos parten de un diagnóstico previo y se concretan en las comunidades donde tiene influencia la institución.

La selección de los proyectos responde al marco institucional del Movimiento de Educación Popular Integral Fe y Alegría, se toman en cuenta las prioridades y necesidades institucionales planteadas en el plan estratégico y operativo. La decisión de cuál es el proyecto a ejecutar, pasa por el Consejo Directivo Nacional de IRFA, es esta instancia la que verifica pertinencia y correspondencia del proyecto, implicaciones presupuestarias y tiempo de ejecución.

### **Con Relación a los Procesos de Gerencia de Proyectos**

Para el desarrollo de proyectos por IRFA Venezuela se reconoce entre los procesos de planificación del proyecto, la definición de la idea inicial y/o perfil del proyecto, entrega de la idea o perfil del proyecto a potenciales entes financiadores previo contacto. Una vez que aprueban la idea se realiza el diseño del proyecto a partir de las metodologías y formatos que propone el oferente o potencial ente financiador y se realiza negociación de los términos del proyecto.

Con la aprobación del proyecto inicia la ejecución y al mismo tiempo el seguimiento o monitoreo permanente, con reportes narrativos de avance y rendiciones financieras según los plazos de reportes y protocolos administrativos

Al finalizar el proyecto cumplen con la evaluación del mismo. Una vez finalizado un proyecto IRFA mantiene con la ONG o ente financiador nuevas negociaciones para la colocación de proyectos que le den continuidad al proyecto recién ejecutado o a otra propuesta.

Para el registro y sistematización de experiencias en un proyecto se desarrollan informes de avance y monitoreo, informes de cumplimiento y relatoría de actividades, informes administrativos. IRFA cuenta con guías para el diseño y ejecución de proyecto, entre ellas está el Manual de Gestión de Proyectos de Fe y Alegría, la Metodología de Marco Lógico, además de formularios y guías de procesos de algunas organizaciones con las que ha trabajado.

## **La Planificación de Proyectos**

La planificación de proyectos en IRFA es débil. En la mayoría de los proyectos esta fase se cumple de acuerdo a los requisitos y exigencias del ente financiador, para esto se constituye un equipo que se encargará de diseñar la matriz de objetivos, actividades y tareas a ejecutar, el presupuesto, cronograma y otros elementos, en negociaciones con los entes que se encargan del financiamiento. En aquellos casos donde el financista entrega estos insumos el equipo que lleva adelante el proyecto se encarga de ajustar lo previsto según la realidad de IRFA y el plan operativo.

Fe y alegría asume la metodología del Marco Lógico como propicia para identificar necesidades, objetivos y resultados a alcanzar con un proyecto. Igualmente, IRFA Venezuela en la oficina nacional cuenta con una compilación de formularios de acuerdo a las organizaciones financiadoras con las que ha trabajado y permite orientar esta primera etapa de un proyecto.

La selección de un proyecto a ejecutar, sigue las líneas del Consejo Directivo Nacional de IRFA, instancia donde revisan las propuestas de proyecto y selecciona de acuerdo a los criterios institucionales. Para algunos proyectos, los encuentros de referentes de área y coordinadores se utilizan para definir los elementos que se incorporan a una propuesta de proyecto y verificar la pertinencia de una propuesta.

## **La Ejecución de Proyectos**

En esta fase del proyecto se sigue el plan de ejecución presentado por el financista e IRFA en la negociación previa. En proyectos propios de IRFA se elabora la matriz de trabajo que integra actividades, tiempo, presupuestos, responsable de la misma para la aprobación del proyecto. Esta matriz de ejecución se integra al plan operativo para orientar el esfuerzo del área involucrada a cumplir con todas las actividades y los indicadores de logro que plantea el proyecto. Durante la ejecución se cumplen tres momentos:

1. Socializar el proyecto y sensibiliza al personal con los objetivos y resultados del mismo,

2. Asignación de funciones y tareas a responsables involucrados y gestores del proyecto.
3. Seguimiento a las actividades de cara a las rendiciones de los fondos ejecutados y se recoge la información para la sistematización.

Simultáneamente al desarrollo de las actividades está el seguimiento, de cara a la rendición del proyecto. Durante el seguimiento cumplen con informes de avances narrativos y administrativos, la compilación de fuentes de verificación (producciones educativas o radiofónicas, cd, capacitación de personal), bitácora de la ejecución. Para proyectos realizados junto a entes externos IRFA cumple las exigencias de los financistas negociadas y aprobadas previamente. El Manual de Gestión de Proyectos de Fe y Alegría, establece procesos estandarizados para el seguimiento, sin embargo, alguno de estos procesos no están ajustados a la realidad del Instituto Radiofónico Fe y Alegría.

Las modificaciones en el alcance, presupuesto, tiempo y otros cambios que surgen durante la ejecución del proyecto, parten del monitoreo que se realiza durante la ejecución. Cuando depende de las exigencias de financistas, en el caso de proyectos internacionales o patrocinados por otras organizaciones, deben negociarse los cambios con los involucrados. En aquellos proyectos de menor escala, los cambios los revisan y aprueba el consejo directivo y en encuentros de referentes de áreas del IRFA involucradas en la ejecución del proyecto.

### **El Cierre de los Proyectos**

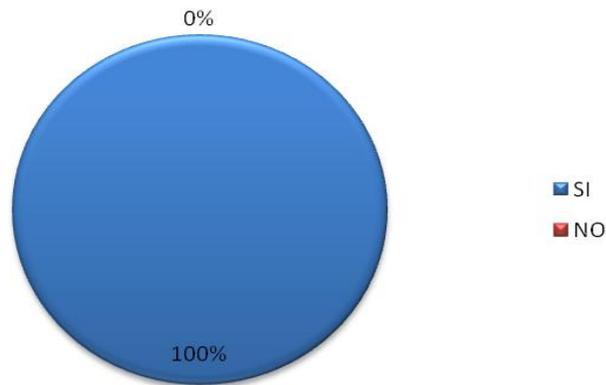
Al finalizar el proyecto, IRFA realiza el cierre de las actividades programadas que se recogen en el informe final de cierre, documento que muestra el desarrollo del proyecto, además la presentación de evidencias de ejecución de las actividades (informes narrativos de cumplimiento, registro fotográfico y productos tangibles del logro de las actividades). Así como el informe administrativo final que contiene partidas y presupuesto ejecutados, el cierre contable y conciliación de cuentas.

Al cierre del proyecto procuran una evaluación con las organizaciones involucradas. Para proyectos internacionales y de acuerdo al financiador, aplican auditoría de proyectos con

consultoras externas. IRFA Venezuela implementa la autoevaluación de proyectos ejecutados junto a los entes involucrados. Esta evaluación propia sirve para encontrar las fortalezas, debilidades o dificultades, logros parciales y finales obtenidos, también permite identificar experiencias significativas potenciales a ser sistematizadas o replicables en futuras ocasiones.

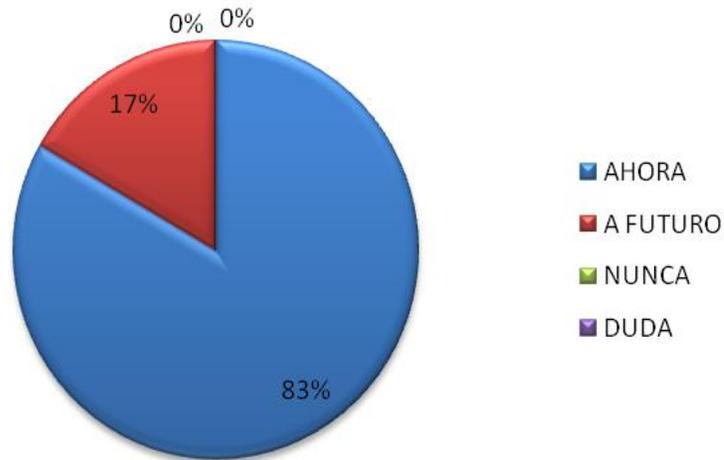
### Con respecto al Concepto de Oficina de Proyectos

En la consulta a responsables de área de IRFA Venezuela involucrados en proyectos, el 100% aseguran es conveniente que exista una oficina de proyectos que preste apoyo a la dirección en la gestión y coordinación de los proyectos que se ejecuta la organización. (Ver gráfico 1)



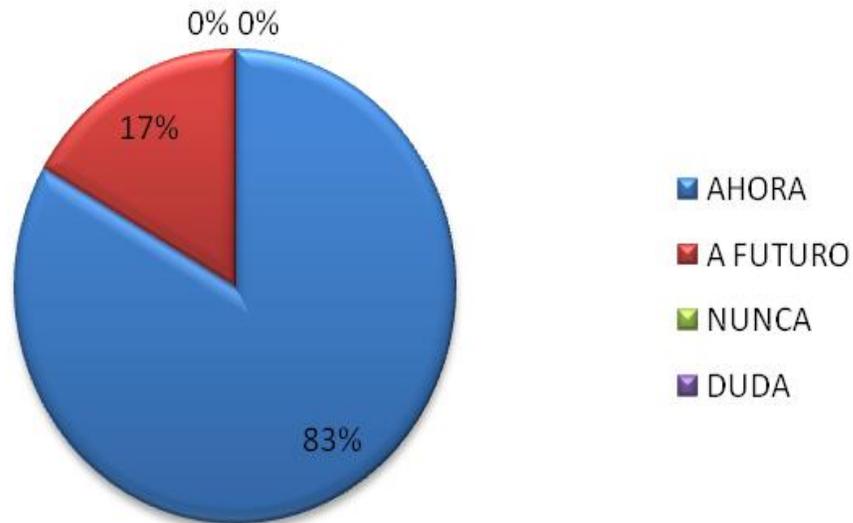
**Gráfico 1.**  
*¿Considera conveniente la existencia de una oficina de proyectos?*

En cuanto a las funciones que debe tener la Oficina de Proyectos para IRFA y el momento implementación de la misma a mediano plazo o nunca, los entrevistados opinaron que entre las funciones que debe asumir la oficina al momento de su conformación está *reportar del estado del proyecto a la dirección*, como se muestra en el gráfico el 83% considera que se implementa desde el primer momento que se instale la oficina de proyecto, mientras que un 17% cree conveniente dejar esta función a futuro (Ver Gráfico 2).



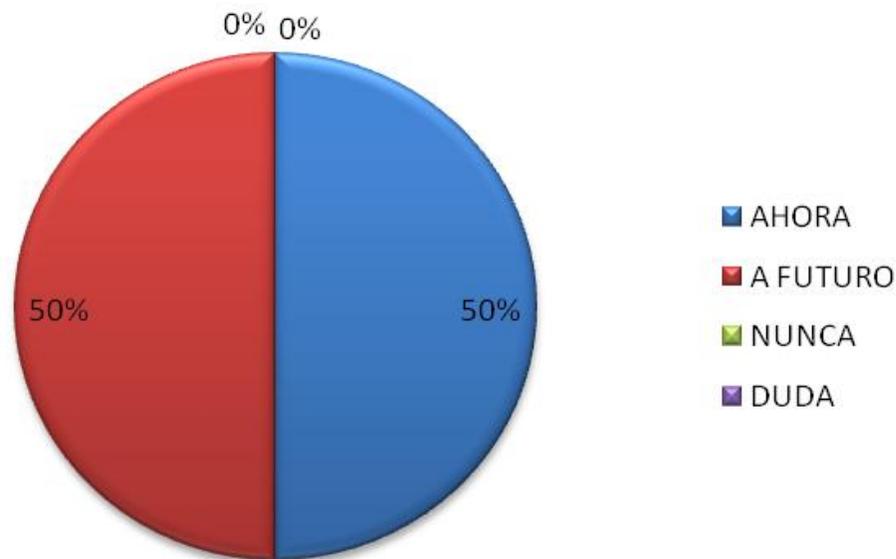
**Gráfico 2.**  
*Reporte del estado del proyecto a la dirección.*

La misma proporción de respuesta se obtuvo para las funciones, “*Desarrollo de competencias del personal incluyendo entrenamiento*” y “*Coordinación entre proyectos*”, que según los entrevistados deben implementarse desde el principio de la oficina de proyectos. (Ver Gráfico 3).



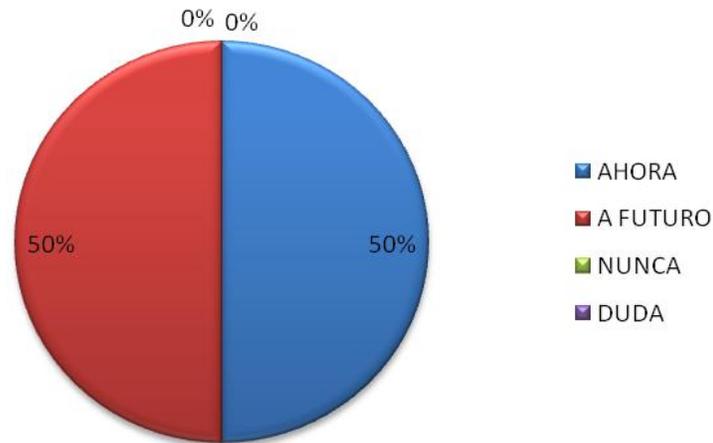
**Gráfico 3.**  
*Desarrollo de competencias del personal incluyendo entrenamiento y Coordinación entre proyectos.*

Otras de las Funciones que deben incorporarse al momento de instalar una oficina de proyectos para IRFA es, “*Desarrollo e implementación de metodología estándar*”, para esta función el 50% de los consultados opinó que debe ser una función desde ahora al momento de desarrollar el proyecto y el otro 50% considera conveniente dejar esta función a futuro (Ver Gráfico4).



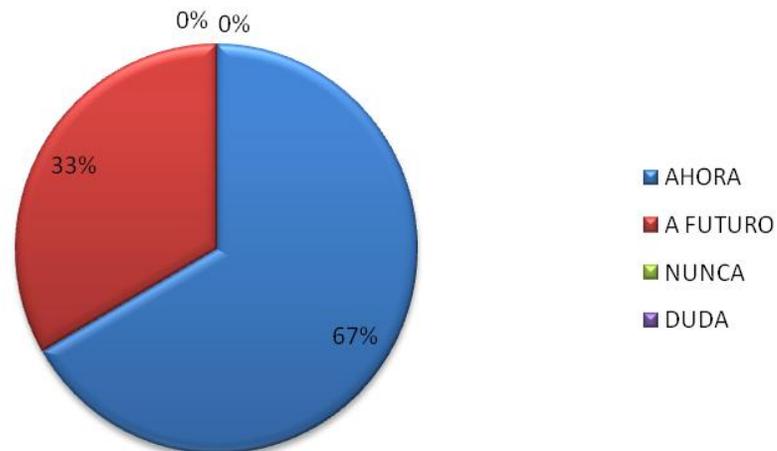
**Gráfico 4.**  
*Desarrollo e implementación de metodología estándar.*

Las funciones: “*Monitoreo y control del rendimiento del proyecto*”, “*Gerencia uno o más portafolios (conjunto de proyectos)*”, “*Implementación/operación del sistema de información de proyectos*”, “*Promover la gerencia de proyectos dentro de la institución*”, “*Identificar, seleccionar y priorizar nuevos proyectos*”, obtienen la misma proporción: 50% considera que deben implementarse ahora y otro 50% a futuro (Ver gráfico 5). En la misma proporción están las siguientes funciones: “*Identifica debilidades de la institución para desarrollar proyectos de mejora interna*”, “*Implementa y administra las bases de datos de riesgos*” y “*Explora el entorno e identifica oportunidades de proyectos*” (Ver Gráfico 5).



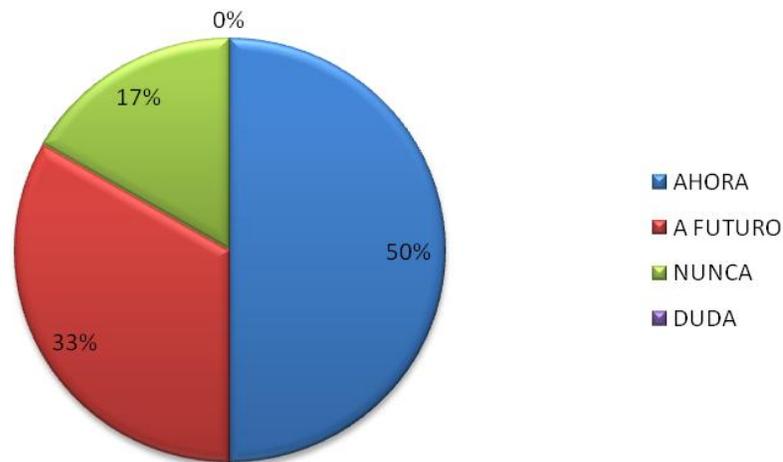
**Gráfico 5.**  
*Implementación / operación del sistema de información de proyectos.*

El 67% de los entrevistados opina que las funciones, *Gestiona el pasos de una fase a otra del proyecto con los clientes o interesados (comunidad, gobierno, empresas, centros educativos)* y *Proporciona conjuntos de herramientas para la gestión de proyectos*, deben implementarse desde el primer momento en la Oficina de proyecto y el 33% la dejaría para el futuro de esta instancia en el IRFA. (Ver gráfico 6)



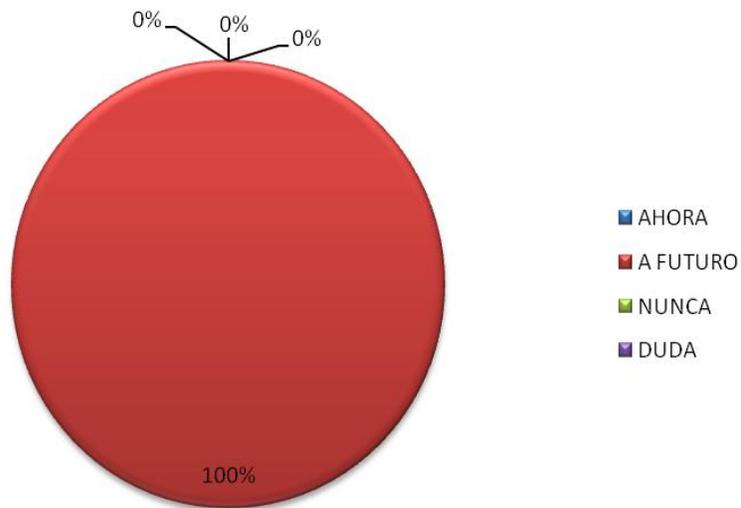
**Gráfico 6.**  
*Gestiona el paso de una fase a otra del proyecto con los clientes o interesados (comunidad, gobierno, empresas y centros educativos)*

Otra de las funciones que deben estar desde el primer momento de la Oficina de Proyectos, según la opinión de los entrevistados son, *Ubicar recursos entre proyectos y Definir y monitorear los indicadores de logros del proyecto*, para estas opciones el 50% considera que debe implementarse ahora, el 33% la dejaría a futuro y un 17% no dejaría esta función en ningún momento en manos de la Oficina de proyecto (ver gráfico7)

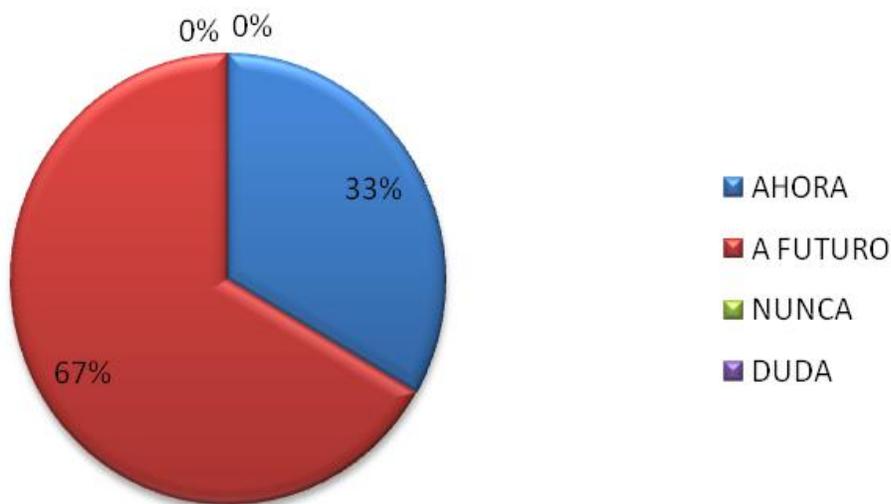


**Gráfico 7.**  
*Ubicar recursos entre proyectos. Definir y monitorear los indicadores de logros del proyecto.*

El 100% de los consultados consideran es una responsabilidad a futuro la función “*Conduce auditorías de proyectos*” (Ver gráfico 8). También queda para asignar a mediano plazo, pero con proporciones diferentes, las funciones de “*Proporcionar consejo a la dirección y Monitoreo*”, “*Monitoreo y control de rendimiento de la Oficina de Proyectos*” y “*control de rendimiento de la Oficina de Proyectos*”, para ambas opciones el 67% de los entrevistados consideran necesario asignarle a futuro y un 33% dicen conveniente implementarla una vez instalada la oficina de proyectos (Ver gráfico 9).

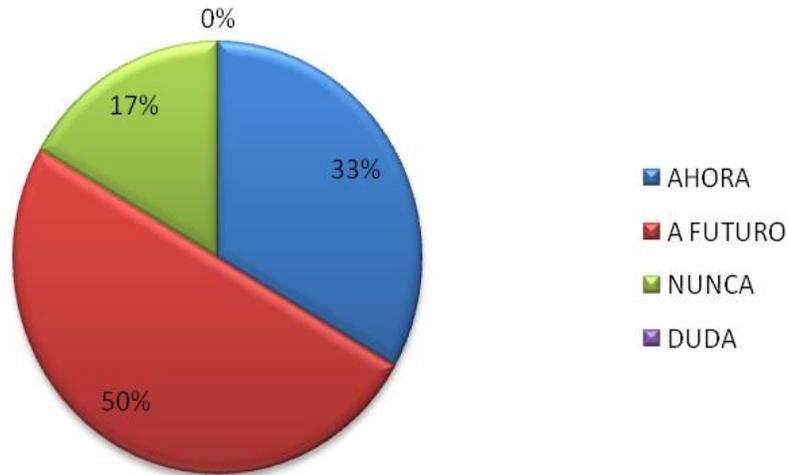


**Gráfico 8.**  
*Conduce auditorías de proyectos.*



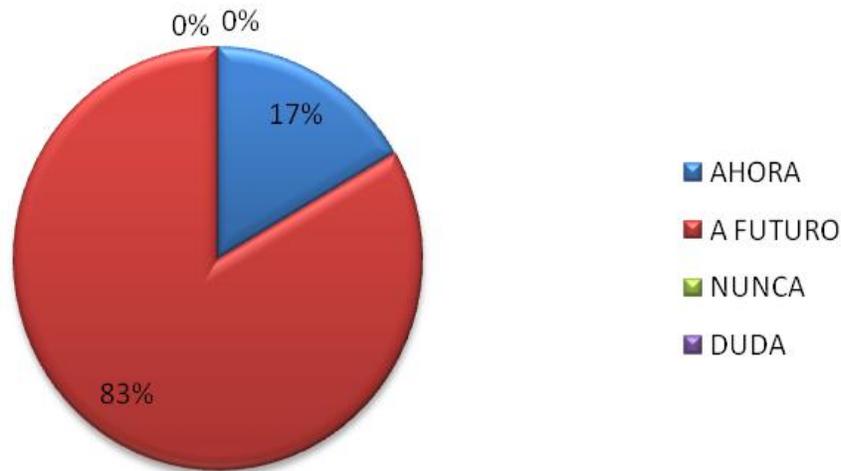
**Gráfico 9.**  
*Monitoreo y control de rendimiento de la Oficina de Proyectos.*

Para la opción de “Gerencia uno o más programas de proyectos”, 50% de los consultados aseguran que es conveniente dejar esta función para una oficina de proyectos de IRFA a futuro, otro 33% dice que se incorpore entre las funciones una vez instalada la oficina, mientras el 17% dice que esta función no debe ser parte de las responsabilidades de esta instancia en ningún momento de su acción.



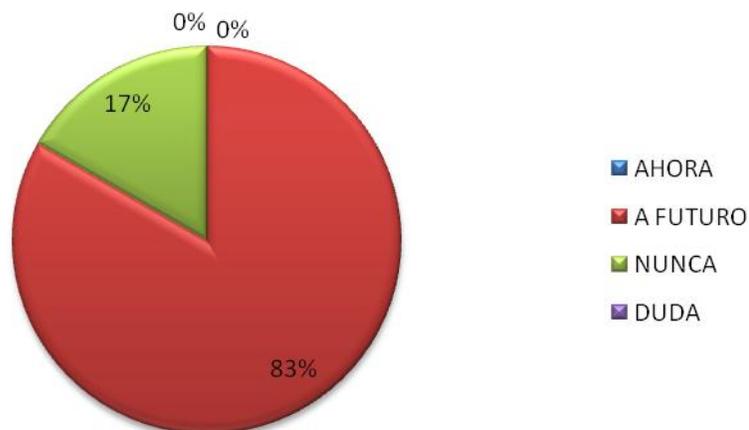
**Gráfico 10.**  
*Gerencia uno o más programas de proyectos.*

Otras dos funciones quedan también para mediano plazo estas son: *Conduce las revisiones post-proyecto e Implementa y administra bases de datos de buenas y malas prácticas*, para ambas 83% de las opiniones afirman es necesario dejar esta función a futuro y 17% cree prudente incorporar esta función ahora.



**Gráfico 11.**  
*Implementa y administra bases de datos de buenas y malas prácticas.*

La posibilidad de que la oficina de proyectos pueda ser una instancia que “*Recluta, selecciona y evalúa los gerentes de proyectos*” queda a futuro 83% de las personas consultadas así lo dicen mientras 17% considera que esta función nunca puede ser parte de las asignadas a la oficina de proyecto.



**Gráfico 12.**  
*Recluta, selecciona y evalúa los gerentes de proyectos.*

### **Requerimientos para implantar una Oficina de Gerencia de Proyectos en IRFA Venezuela**

Una vez que levantamos las condiciones actuales de la gestión de proyectos en el Instituto Radiofónico fe y Alegría, se aplica un cuestionario estructura, que solicita respuestas breves, específicas y delimitadas, en el que además se sugieren las posibles alternativas de respuestas. Este instrumento se aplicará a los 6 informantes claves seleccionados para la investigación, con la intención de conocer los requerimientos que debería tener la Oficina de Gestión de Proyectos en IRFA. El cuestionario cuenta con 10 ítems, 2 de preguntas abiertas y 8 preguntas cerradas de selección, en la que se evalúan los siguientes indicadores:

- Personal
- Estructura organizativa OGP de IRFA
- Beneficios de la OGP de IRFA
- Funciones de la OGP de IRFA

- Áreas de atención de la OGP

La pregunta está organizada de la siguiente manera,

1. De la pregunta 1 a la 3, explora las razones por las que no se ha instalado una oficina de proyectos y los beneficios que representaría para la institución.
2. De la pregunta 4 a la 10, recoge información sobre la estructura de la oficina de gestión de proyectos para IRFA, el número de empleados, instancias a las que debe entregar cuentas, áreas de acción y forma de evaluación de desempeño.
3. Seguidamente mostramos el análisis de los resultados cualitativos y cuantitativos a partir de los gráficos que arrojan las respuestas de los 6 informantes claves.

### **Razones por las que no se ha establecido una Oficina de Gerencia de Proyectos**

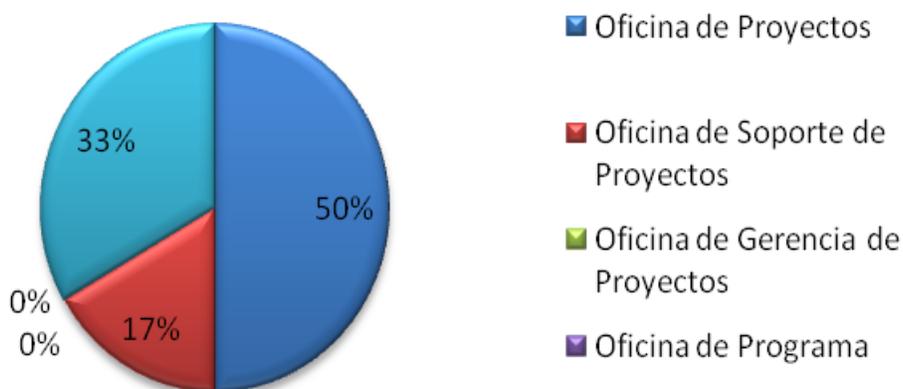
Los consultados en la investigación atribuyen la ausencia de una Oficina de gerencia de proyectos a la dependencia del presupuesto asignado por el Ministerio de Educación para el pago de nóminas de personal adicional al que ya está adscrito al área de sostenibilidad. Así mismo, consideran que la existencia de una instancia dedicada exclusivamente a proyectos, puede ocasionar burocracia en la organización y generar tareas adicionales que no tienen justificación en una institución educativa sin fines de lucro.

### **Beneficios de una Oficina de Gerencia de Proyectos**

Entre los beneficios que traería la Oficina de proyectos en el Instituto radiofónico fe y Alegría, los consultados mencionan:

- Desarrollo de un plan para buscar nuevos proyectos de mayor alcance.
- Articular la estrategia institucional a los proyectos
- Priorizar proyectos y recursos en el corto mediano y largo plazo.
- Capacitación en la gestión de proyectos,
- Acompañamientos en procesos administrativos y de rendición en general,
- Articular las líneas estratégicas con el equipo coordinador.

## Denominación para la Oficina de Gerencia de Proyectos



**Gráfico 13.**

*¿Qué denominación le parece más adecuada para la Oficina de Proyectos de IRFA?*

El 50% de los consultados considera conveniente que esta instancia en IRFA Venezuela se denomine, Oficina de Proyectos, así se demuestra en la gráfica. Mientras 17% piensa que debe denominarse Oficina de soporte de proyecto y otro 33% de las encuestas considera que ninguna de los nombres se adapta a la institución y mencionan entre las posibles denominaciones:

- Área de Gestión de Proyectos.
- Área de Proyecto y Mercadeo.

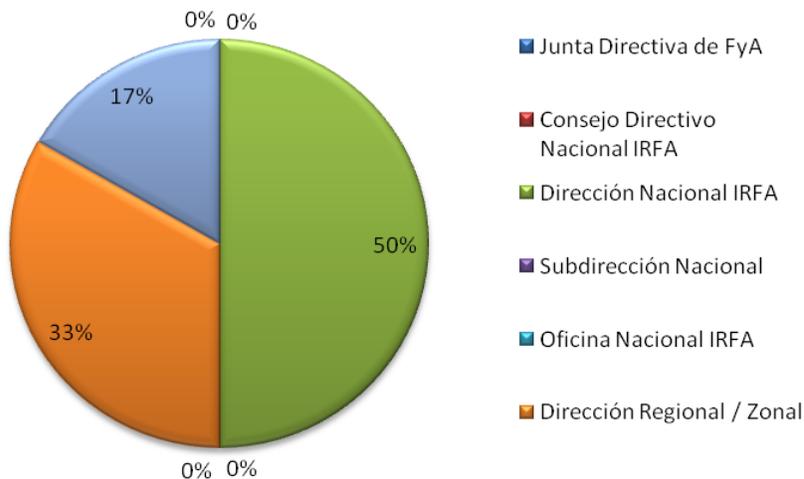
## Cargo del responsable de la Oficina de gerencia de Proyectos

Según las respuestas, el título o cargo para el responsable de la oficina debe ser Coordinador de Proyectos.

## Nivel en la Organización

El 50% de los encuestados dijeron que la Dirección Nacional de IRFA es la instancia a la que debía reportar la Oficina de Proyectos; mientras, 33% considera que debe depender de las

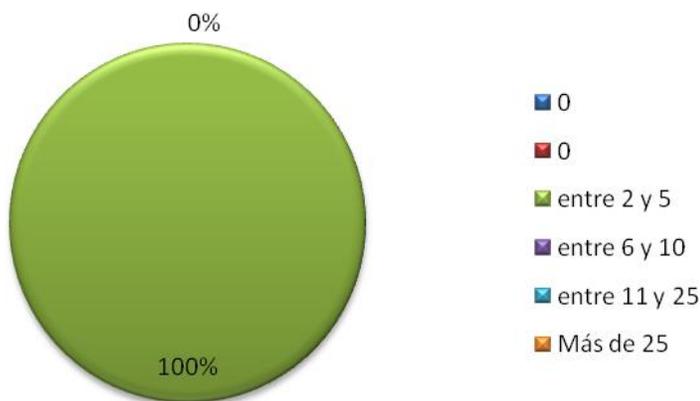
oficinas regionales y zonales. Otro 17 % sugiere otra opción, considerando que la oficina debe reportar al momento de la instalación al Área de Sostenibilidad de IRFA y a la Oficina Nacional una vez que entre en funcionamiento esta instancia.



**Gráfico 14.**  
*¿A qué nivel de la organización cree usted que debería reportar la Oficina de Proyectos de IRFA?*

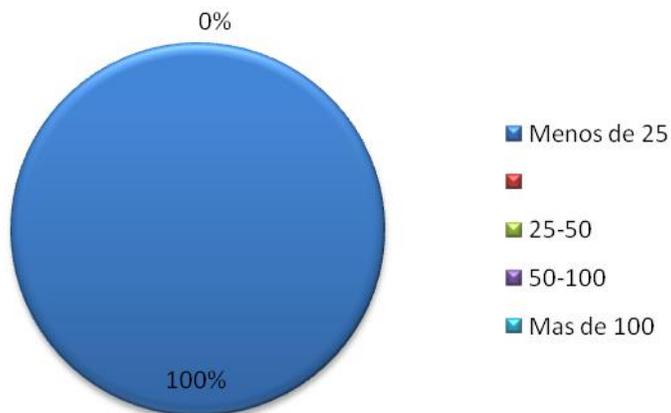
### Número de empleados

Entre 2 y 5 empleados dedicados debería tener la Oficina de Gestión de Proyectos es lo que consideran los encuestados, así como se muestra en la gráfica, a continuación.



**Gráfico 15.**  
*¿Cuántos empleados a tiempo completo considera usted que debería tener la Oficina de Proyectos de IRFA?*

## Número de gerentes a los que debe dar respuesta



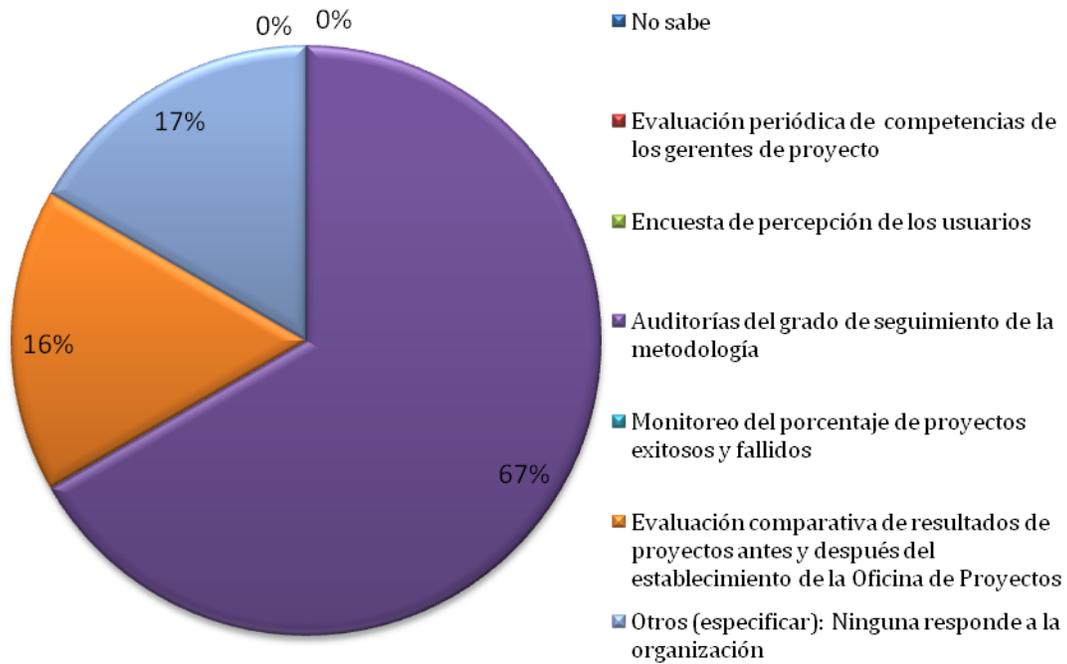
**Gráfico 16.**

*¿A cuántos Gerentes de Proyecto deberá dar soporte la Oficina de Proyectos de IRFA?*

El 100% de los consultados consideran que es a menos de 25 gerentes a los que debe dar respuesta la oficina de proyectos de IRFA.

## Efectividad de la Oficina de Gestión de Proyectos

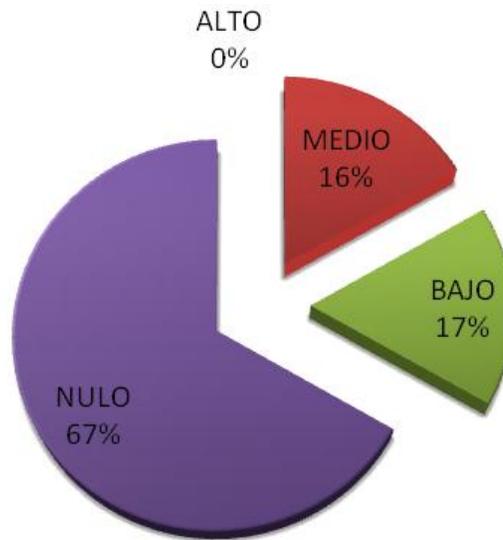
Para evaluar que tan efectiva es la gestión de una Oficina de proyectos en IRFA Venezuela, 67% considera que debe ser a partir de “auditorías del grado de seguimiento de la metodología”, 16% cree conveniente que se realice una “Evaluación comparativa de resultados de proyectos antes y después del establecimiento de la Oficina de Proyectos”. Uno de los consultados expresó que ninguno de los mecanismos propuestos se ajustaba a la organización, para medir el grado de efectividad de una instancia encargada de gestionar proyectos.



**Gráfico 17.**  
*¿Cómo considera que debería ser medida la efectividad de la Oficina de Proyectos de IRFA?*

### Áreas más relevantes para desarrollar proyectos

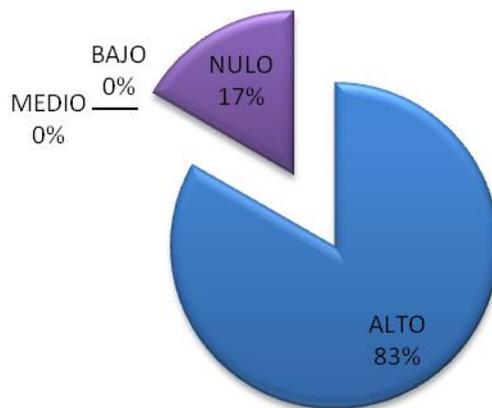
El área de construcción resulta ser irrelevante para el desarrollo de proyectos en IRFA, según las respuestas de los consultados. Las construcciones Residenciales, Comerciales o Industrial el 67% aseguran que es Nula la relevancia de estas opciones, mientras 17% dijo Baja y otro 16% Media. Todas las alternativas obtuvieron la misma proporción (ver gráfico 18).



**Gráfico 18.**

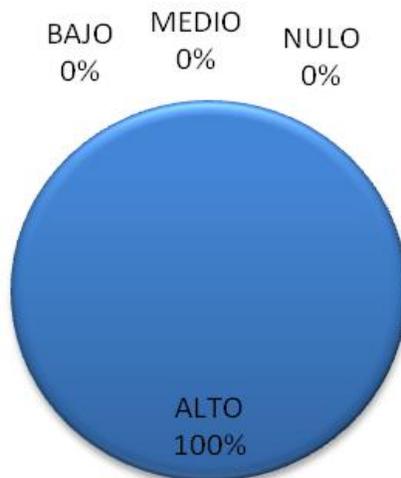
*Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Construcción (residencial, comercial e industrial)*

En el área de Servicios las opciones Salud y Servicio Social, Tecnología de la Información y telecomunicaciones, resultaron ser áreas relevantes para desarrollar proyectos. Tecnología de la Información, el 100% de los consultados considera de Alta relevancia para el IRFA; Así mismo las opciones “Telecomunicaciones y “Salud y Servicios Sociales”, 83% consideran Alta y 17% Nula, como se muestra en los gráficos 19 y 20.



**Gráfico 19.**

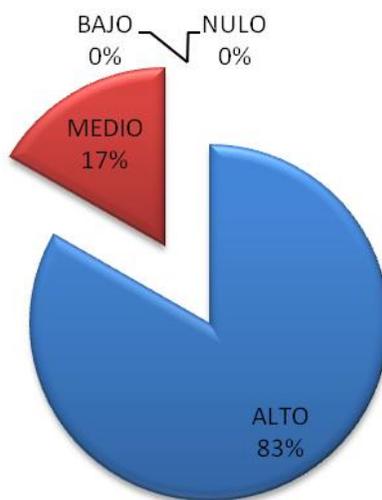
*Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Servicios (Telecomunicaciones y Salud y Servicios Sociales)*



**Gráfico 20.**

*Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Servicios (Tecnología de información)*

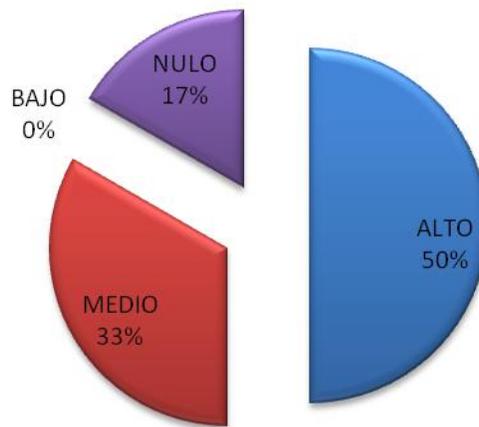
Los proyectos de “Comunicación” y “Educación” resultan ser relevantes para el IRFA, según los consultados, el 83% considera que su importancia es Alta y 17% dice Media.



**Gráfico 21.**

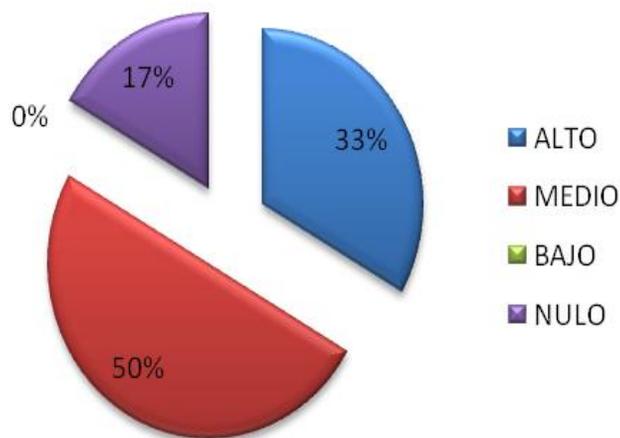
*Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Servicios (Comunicación y educación)*

La opción “Publicidad y Publicaciones” resulta ser relevante, 50% de los informantes aseguran que la importancia es Alta, otro 33% Media y un 17% asegura que la relevancia Nula. (Ver Gráfico 22)

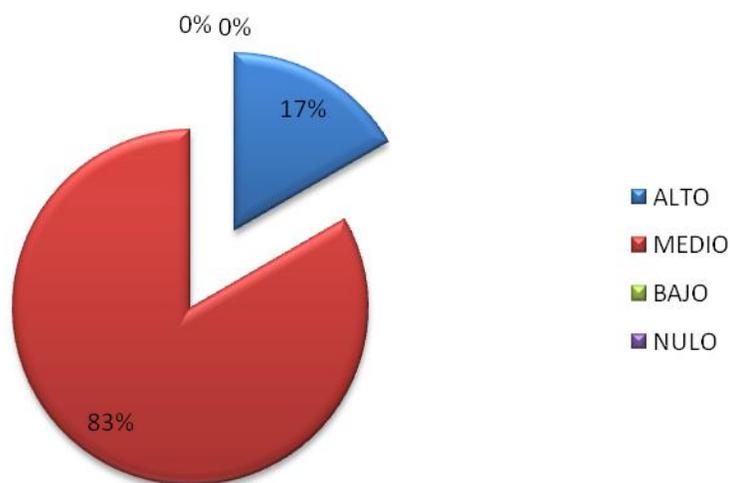


**Gráfico 22.**  
*Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Servicios (Publicidad y Publicaciones)*

Capacitación / Entrenamiento y Formación Humana tienen una relevancia Media entre proyectos a desarrollar en el área de Servicios para IRFA. Según los encuestados 50% considera que Capacitación / Entrenamiento es de relevancia Alta, 33% dice que tiene una relevancia Media y 17% Nula, como lo muestra el gráfico (ver Gráfico 23) Con otras proporciones queda la opción “Formación Humana”, 87% dice que estos proyectos tienen importancia Media y 17% Alta (Ver Gráfico 24)

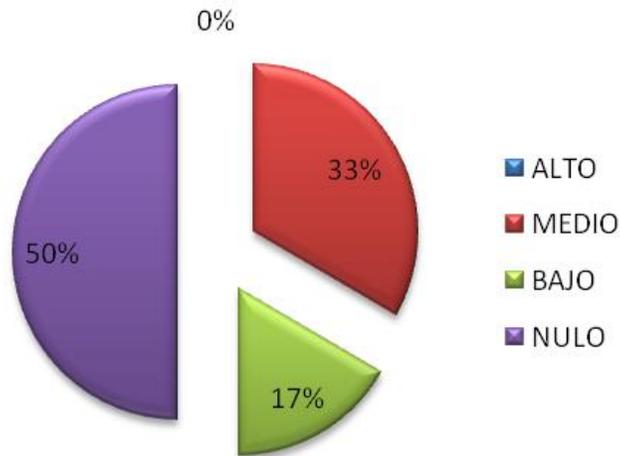


**Gráfico 23.**  
*Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Servicios (Capacitación/entrenamiento)*

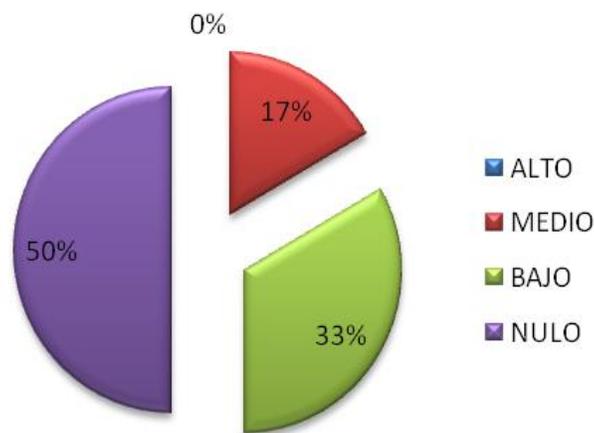


**Gráfico 24.**  
**Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Servicios (Formación Humana)**

En la misma categoría Servicios, los proyectos en el área “Ambiental” y “Turismo y Recreación” tienen importancia baja. 17% de los consultados considera de importancia Baja, 50% Nula y 33% Media para la opción Turismo y Recreación, tal como muestra el gráfico 25.

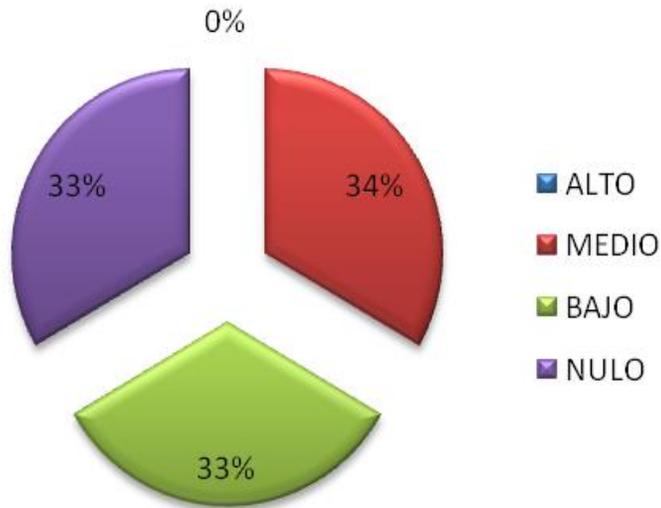


**Gráfico 25.**  
*Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Servicios (Turismo y Recreación y Ambiental)*



**Gráfico 26.**  
*Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Servicios (Ingeniería / Arquitectura)*

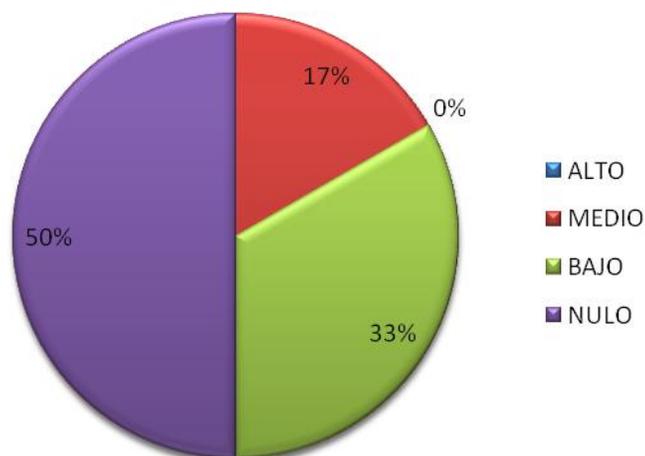
También tienen relevancia baja proyectos en el área de “Ingeniería/Arquitectura”, las proporciones son 17% Media, 33% Baja y 50% Nula (Ver gráfico26).



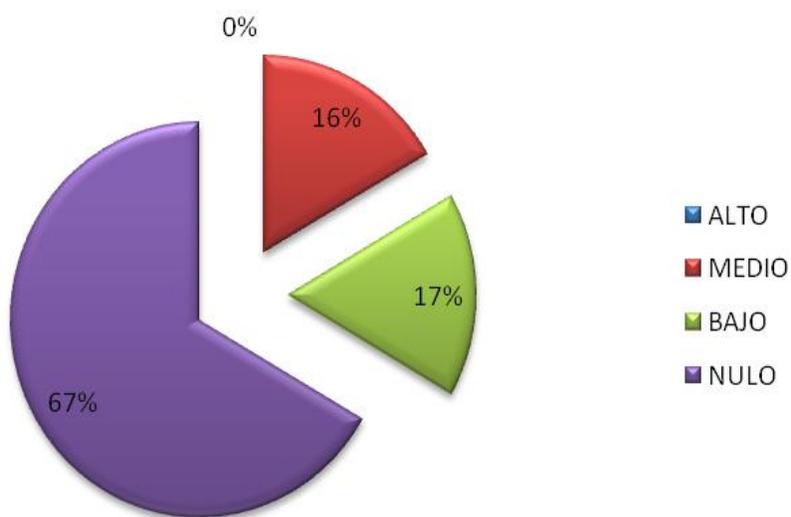
**Gráfico 27.**  
*Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Servicios (Electricidad)*

Para los proyectos de Electricidad, 34% considera son de importancia Media, 33% Baja y 33% Nula, en la gráfica se muestra a continuación estas proporciones.

Por otra parte, el área “Transporte”, es considerada de relevancia Nula por el 50% de los consultados, otro 17% dijo alto y 33% Bajo. También es considerada nula el área Seguridad y Defensa, por 67% de los consultados mientras 17% dice tener una importancia Media y la misma proporción para importancia Baja. (Ver gráficos 28 y 29)

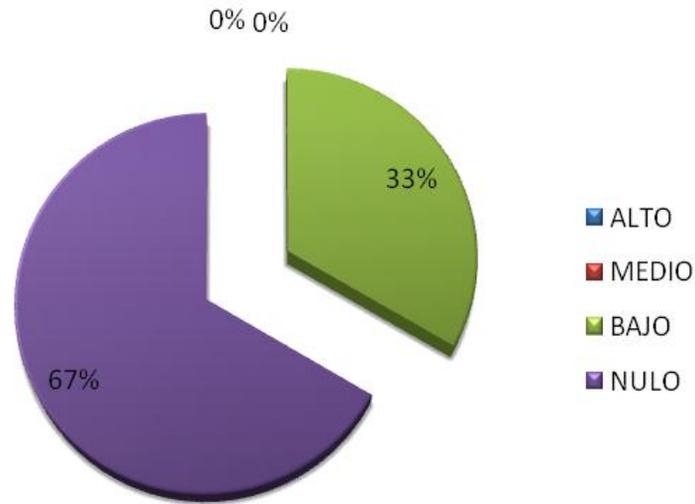


**Gráfico 28.**  
*Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Servicios (Transporte)*

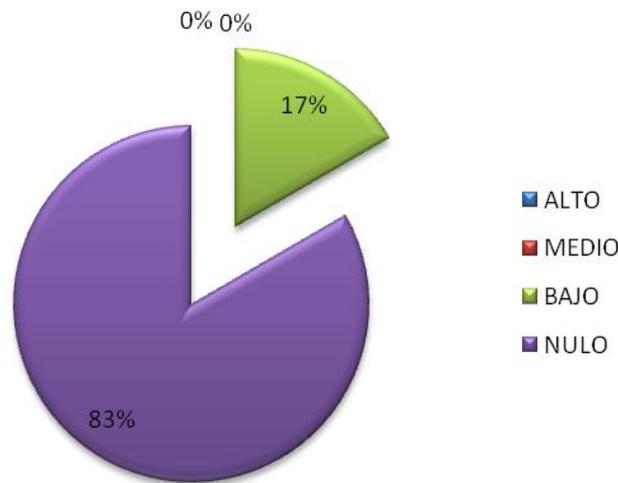


**Gráfico 29.**  
*Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Servicios (Seguridad y Defensa)*

Los proyectos relacionados con “Agua” y “Servicios Financieros”, son de importancia Nula en IRFA. Los consultados en un 67% considera Nulo y 33% Bajo, para la opción agua, y 83% dijo Nulo y 17 % Bajo para los proyectos de Servicios Financieros. (Ver gráficos 30 y 31)

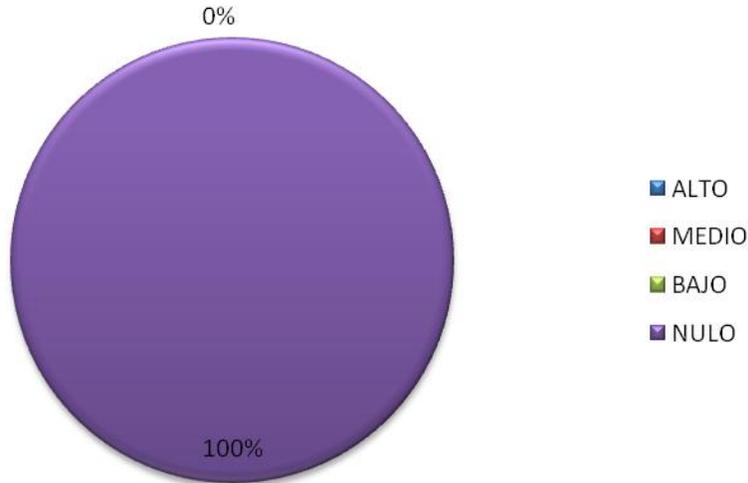


**Gráfico 30.**  
*Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Servicios (Agua)*



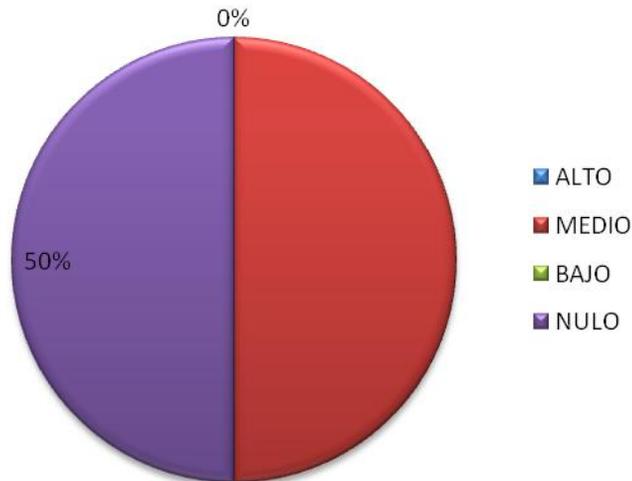
**Gráfico 31.**  
*Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Servicios (Seguridad y Defensa)*

En el área de Manufactura, las opciones “Automóviles”, “Industria química”, “Concreto/arcilla/vidrio/piedra”, “Electricidad/Electrónica”, “Alimentación”, “Maquinaria y Metales”, “Papel”, “Petróleo/gas”, “Farmacia”, “Plástico” y “Madera”; todas son consideradas irrelevantes, el 100% de los consultados asegura que la importancia de estas áreas es NULA. (Ver gráfico 32)



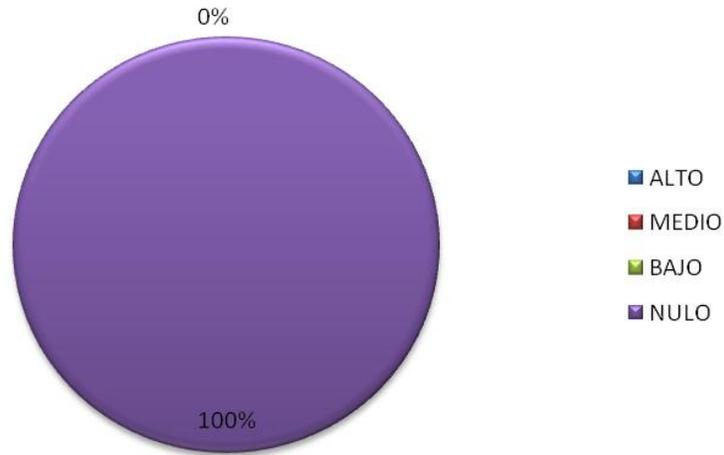
**Gráfico 32.**  
*Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Manufactura*

Sólo la opción “Textiles y Confección”, se considera por el 50% importancia Media y 50% la considera Nula, así como se observa en el gráfico 33.

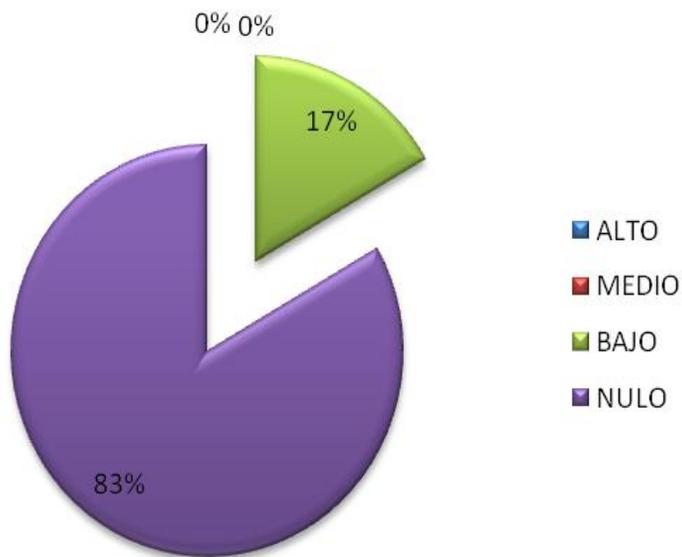


**Gráfico 33.**  
*Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Manufactura (Textiles y Confección)*

Para proyectos en el área de Recursos Naturales, el 100% opina que la importancia es Nula, para aquellos proyectos de “Minería Metálica”, “Minería no Metálica” y proyectos de “Carbón/gas/petróleo”. Mientras que para el área “Forestal”, 83% lo considera Nulo y un 17% Bajo. (Ver gráfico 34 y 35)

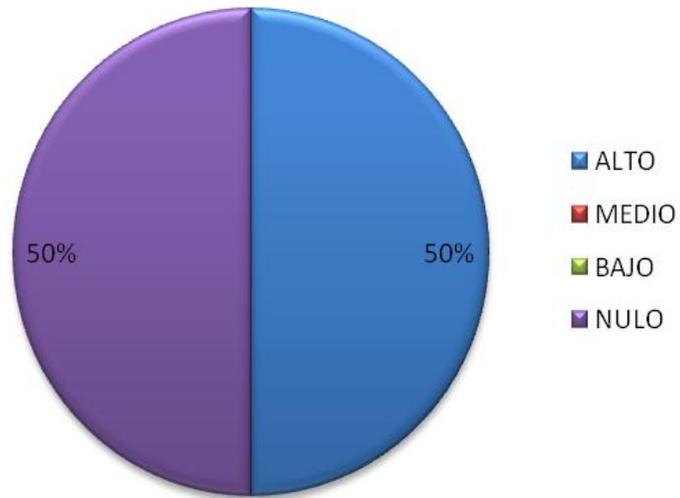


**Gráfico 34.**  
**Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Recursos Naturales (Minería Metálica, Minería no Metálica y Carbón/gas/petróleo)**



**Gráfico 35.**  
**Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Recursos Naturales (Forestal)**

Los proyectos sobre Agricultura, en el área de Recursos Naturales, el 50% de los consultados considera de relevancia Alta mientras otro 50% lo considera Nulo, así como se muestra en el gráfico 36.



**Gráfico 36.**  
**Áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la OGP e IRFA: Recursos Naturales (Forestal)**

## **CAPÍTULO VI**

### **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DE PROYECTOS**

#### **Nombre de la Unidad**

Oficina de Proyectos del Instituto Radiofónico Fe y Alegría

#### **Objetivos de la Oficina de Proyectos**

1. Diseñar e implementar una metodología estándar para la gestión de proyectos en IRFA que permita el desarrollo exitoso de proyectos y la sistematización de buenas prácticas en gestión de proyecto.
2. Promover la gestión de proyectos en IRFA y la capacitación del personal, como una alternativa para alcanzar los objetivos propuestos dentro de la planificación estratégica y operativa.

#### **Funciones Asignadas para la Oficina de Proyecto del IRFA**

La asignación de funciones para la Oficina de Proyectos dependerá de su tiempo de acción dentro de la organización, en ese sentido se propone la asignación de funciones de manera progresiva en un lapso de 2 a 5 años, de acuerdo al nivel de complejidad que asumirá la misma hasta hacer de la gestión de proyectos un modo de gestión permanente dentro de IRFA.

En ese sentido se proponen para la Oficina de Proyecto al momento de la implantación y durante el primer año de su trabajo las siguientes funciones que dan respuesta a la organización en la gestión de proyectos que estén en curso:

1. Desarrollo e implementación de metodología estándar para la gestión de proyectos.
2. Proporciona conjuntos de herramientas para la gestión de proyectos (formatos, informes, bases de datos, otros)
3. Implementación y operación del sistema de información de proyectos que permita presentar reporte del estado del proyecto a la dirección e interesados en los proyectos.
4. Gestionar el paso de una fase a otra del proyecto con los clientes o interesados (comunidad, gobierno, empresas, centros educativos)
5. Gestiona los archivos y la documentación de proyectos en curso.
6. Monitorear y controlar el rendimiento de la oficina de proyectos
7. Promover la gerencia de proyectos dentro de la institución.
8. Desarrollar competencias en todo el personal, incluyendo entrenamiento en la gestión de proyectos.
9. Promover la gerencia de proyectos dentro de la institución.
10. Participar en la planificación estratégica.

Una vez iniciado el funcionamiento de la Oficina de Proyectos de IRFA y después del primero año de instalación la Oficina de Proyectos asumirá otras funciones correspondientes a la gestión de proyectos, entre ellas:

1. Identificar, seleccionar y priorizar nuevos proyectos a desarrollar.
2. Definir y monitorear los indicadores de logros de los proyectos que se asuman desarrollar.
3. Implementa y administra las bases de datos de riesgos
4. Coordinación entre proyectos
5. Gerenciar uno o más portafolios (conjunto de proyectos)
6. Desarrollo de competencias del personal incluyendo entrenamiento en gestión de proyectos para el personal de IRFA.
7. Ubica recursos entre los proyectos

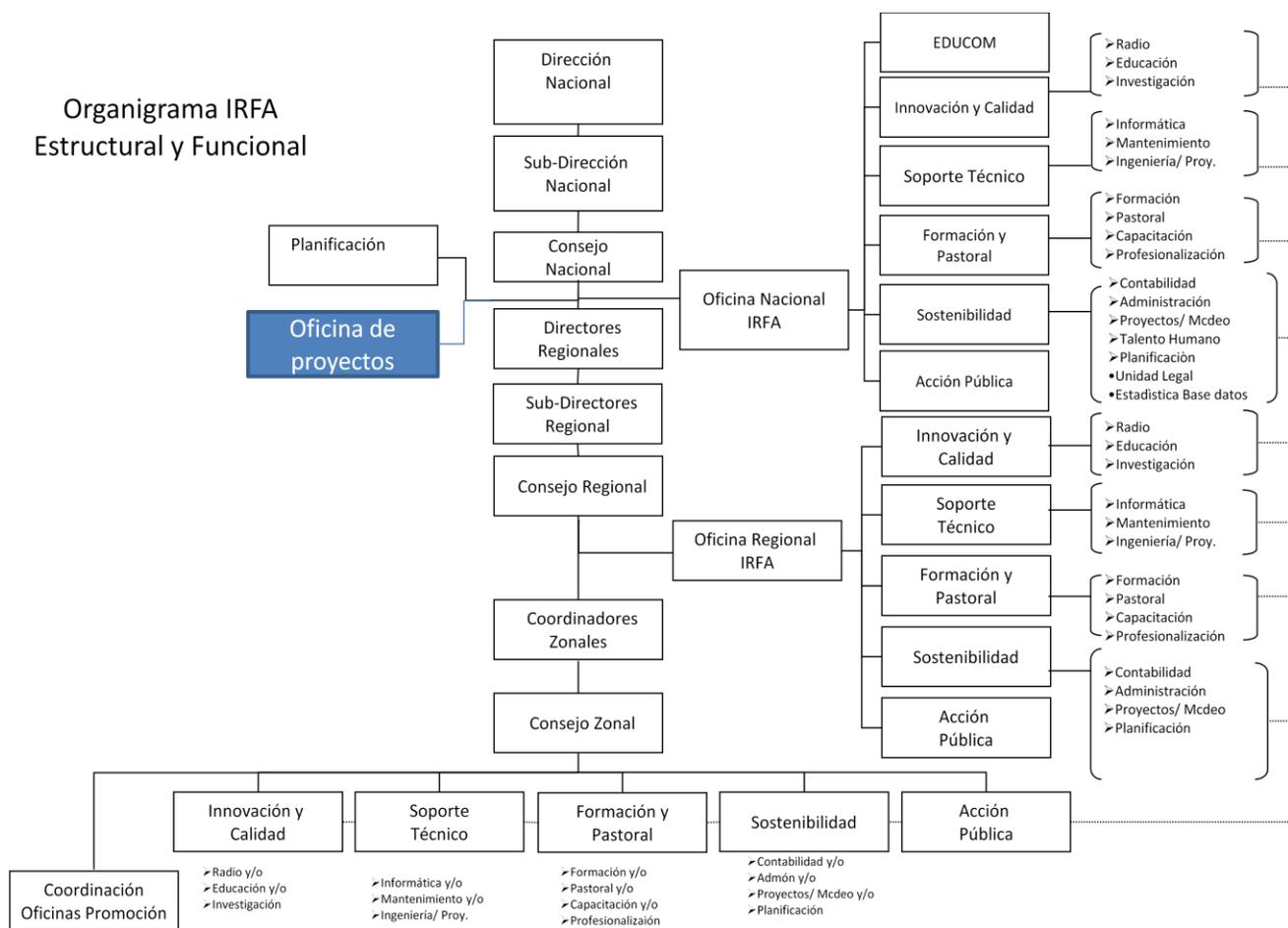
Hay otras funciones de la Oficina de Proyectos que se implementarán a partir del tercer año en adelante en la Oficina de proyectos de IRFA, una vez que esta instancia se afiance en su gestión, debe asumir las siguientes funciones:

1. Proporcionar consejo a la dirección nacional de IRFA.
2. Gerencia uno o más programas de proyectos.
3. Conduce auditorías de proyectos y revisiones post-proyecto.
4. Implementa y administra bases de datos de buenas y malas prácticas.
5. Recluta, selecciona y evalúa los gerentes de proyectos.
6. Ejecuta tareas especializadas para los gerentes de proyectos.
7. Proporcionar guía (mentoría) a los gerentes de proyectos.
8. Nivel de Dependencia de la Oficina de Proyectos

### **Nivel de Dependencia de la Oficina de Proyectos**

La Oficina de Proyectos dependerá y reportará directamente a la Dirección Nacional de IRFA, en ese sentido su ubicación en el organigrama que dará de la siguiente manera:

**Organigrama IRFA  
Estructural y Funcional**



**Figura 10.**  
**Organigrama IRFA Estructural y Funcional. Propuesta 2012.**  
**Fuente: el autor.**

La oficina estratégica de proyectos para el Instituto Radiofónico Fe y Alegría contará con un equipo de 3 personas dedicadas a la planificación, ejecución, seguimiento y cierre de proyectos. Este equipo estaría conformado por:

Un Director de la Oficina de Proyectos, esta función debe recaer en el director nacional o sub-director de IRFA, él se encargará de supervisar proyectos en todas las áreas de gestión de proyectos de la organización. Domina la metodología de gerencia de proyectos y portafolios y centraliza los procesos de ejecución de uno o más proyectos en el IRFA.

Un Coordinador Operativo de Proyectos, conoce la metodología de gerencia de proyectos y está involucrado en las áreas operativas de IRFA (Educación, Radio, Formación y Pastoral, Investigación e Innovación, Soporte Técnico, Sostenibilidad) para implementar las actividades y tareas previstas en un proyecto.

Un Coordinador Administrativo de Proyectos, conoce la gestión administrativa y contable de un proyecto, y gestiona los recursos financieros y técnicos disponibles para el proyecto.

A continuación el organigrama de la Oficina de Proyectos en el instituto Radiofónico Fe y Alegría:



**Figura 11.**  
**Organigrama Oficina de Proyectos IRFA Venezuela. Propuesta 2012**

### **Funciones Asignadas al Personal de Oficina de Proyectos**

#### **Director de Oficina de Proyectos**

1. Explorar el entorno para identificar posibilidades de proyectos y priorizar aquellos que puedan desarrollarse a nivel nacional o regional.

2. Definir resultados esperados, indicadores de logro para un proyecto, así como los mecanismos de monitoreo.
3. Monitoreo y control durante todas las fases del proyecto (planificación, ejecución y cierre)
4. Llevar un registro de los proyectos que fueron presentados y aprobados, proyectos negados y ejecutados por IRFA.
5. Coordinar uno o más portafolio de proyectos en IRFA.
6. Administrar los recursos asignados a un proyecto o un portafolio de proyectos para obtener un uso eficiente de los recursos financieros, técnicos y talento humano dedicado a proyectos.
7. Animación y acompañamiento a los gerentes y personal involucrado en el desarrollo del portafolio de proyectos.

### **Coordinador de Proyectos**

1. Llevar a cabo las actividades de cada fase previstas dentro del proyecto.
2. Monitoreo de los indicadores de logro y resultados esperados por fase y actividades.
3. Levantar informes de avances y logro de actividades ejecutadas.
4. Llevar un registro sistemático de las actividades ejecutadas y recopilar fuentes de verificación.
5. Identificar riesgos durante el desarrollo de proyectos.
6. Gestiona archivos y documentación de cada proyecto.
7. Reportar el estado de desarrollo de los proyectos a la dirección nacional y el Consejo Directivo de IRFA, en función del tiempo, costo y calidad prevista en la planificación inicial.
8. Entregar información oportuna para los interesados en el proyecto (empresas, comunidades, IRFAs, participantes)
9. Controlar los recursos financieros y técnicos y el talento humano de IRFA que emplearán en cada proyecto.

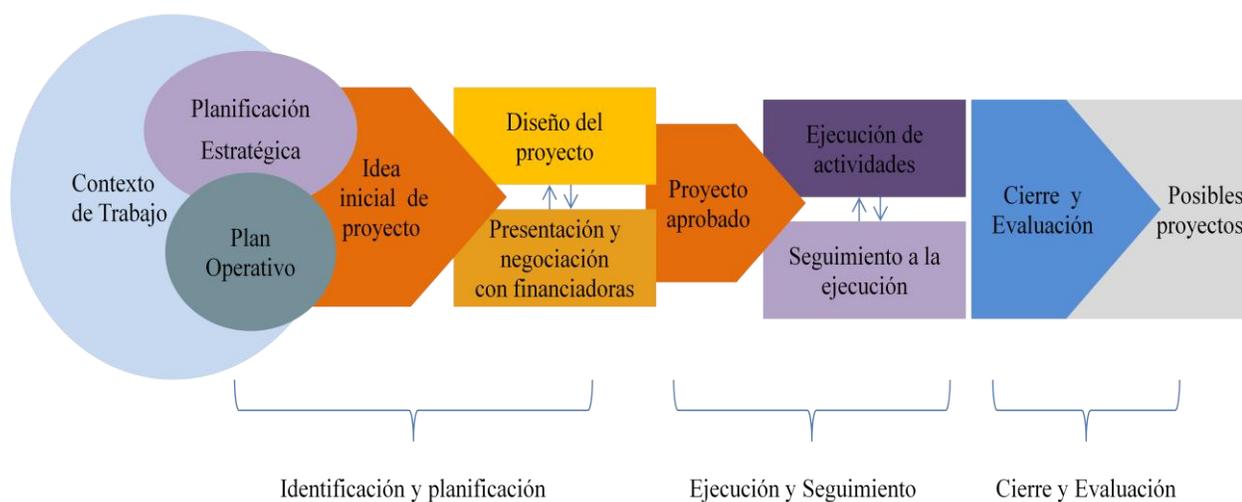
## **Coordinador Administrativo de Proyectos**

1. Asesora a la coordinación de proyectos y a los líderes de proyecto en el desarrollo de operaciones administrativas y contratación de personal.
2. Asesora a la dirección nacional de IRFA a la hora de tomar decisiones financieras.
3. Administrar recursos financieros y técnicos asignados al proyecto.
4. Reportar el estado financiero de los proyectos a la dirección a medida que se implementa.
5. Monitoreo y control del presupuesto, así como del uso de recursos técnicos dentro del proyecto.
6. Ubicar recursos financieros y técnicos entre proyectos
7. Conduce revisión administrativas post-proyectos.

## **Mapa de Procesos para la Oficina de Proyectos IRFA Venezuela**

Los proyectos desarrollados por el Instituto Radiofónico fe y Alegría parten de lo previsto en la planificación estratégica de Federación Internacional Fe y Alegría o planes estratégicos y operativos nacionales, todos enmarcados en el contexto de trabajo del programa de educación de adultos y cumplen con las siguientes fases durante su desarrollo: Identificación y Planificación, Ejecución y Seguimiento, Cierre y Evaluación del proyecto; todas estas fases están relacionadas como se muestra a continuación,

## Ciclo de Gestión de Proyectos en IRFA



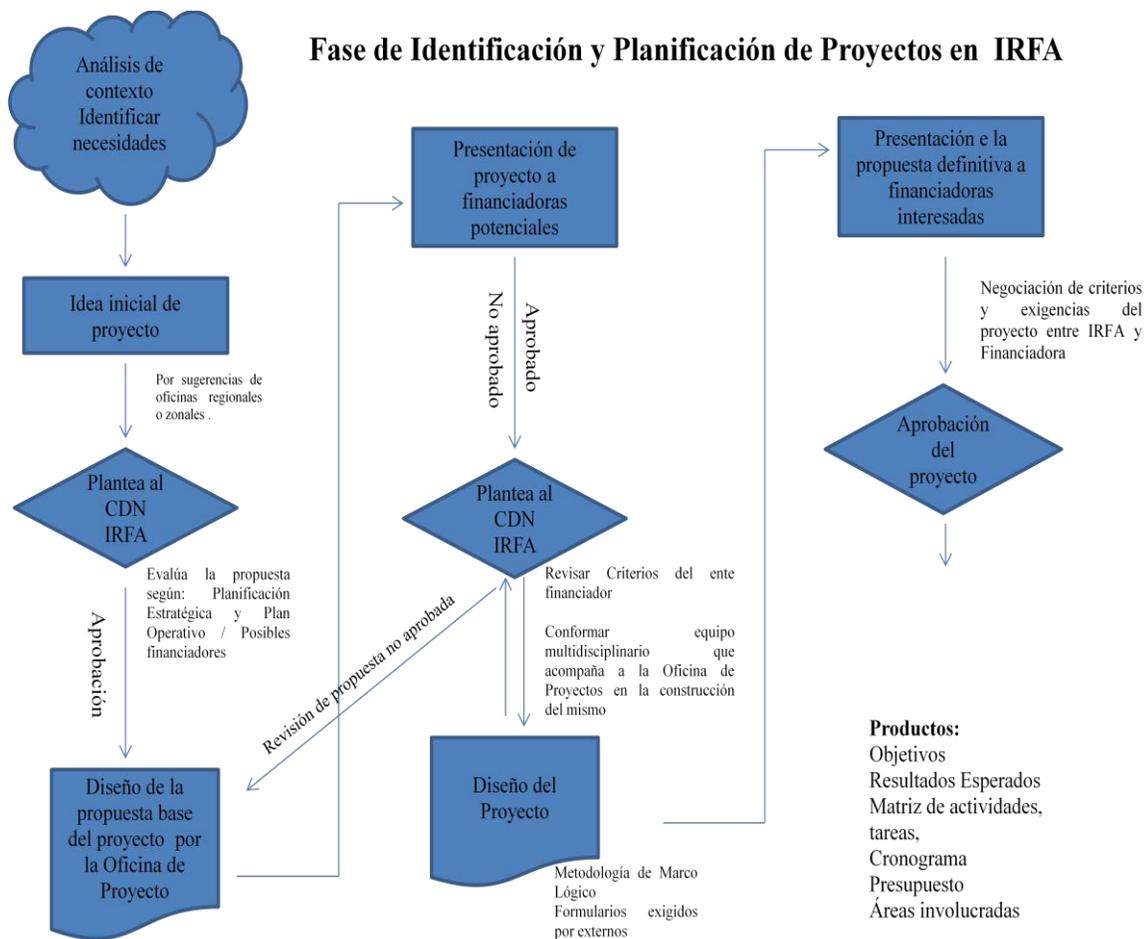
**Figura 12.**  
**El Ciclo de Gestión de Proyectos IRFA. Propuesta 2013**

En cada una de estas fases se cumplirá con el ciclo de sub-actividades que darán como resultados productos específicos para garantizar el paso de una fase a otra. A continuación el mapa de proceso a seguir en las tres grandes fases que cumplen los proyectos en el Instituto radiofónico Fe y Alegría.

### **Fase I: Identificación y Planificación de proyectos en IRFA**

En esta primera etapa los insumos principales para el proyecto los aporta el análisis de contexto y la identificación de necesidades en el entorno de trabajo del Instituto Radiofónico Fe y Alegría. Durante la fase de identificación y planificación se diseña el proyecto respetando la planificación estratégica y a los requerimientos de organismos financiadores.

Al final de esta fase se obtienen como productos: objetivos del proyecto, resultados esperados, matrices de actividades, tareas, cronograma y presupuesto del mismo, así como las áreas involucradas en el mismo.

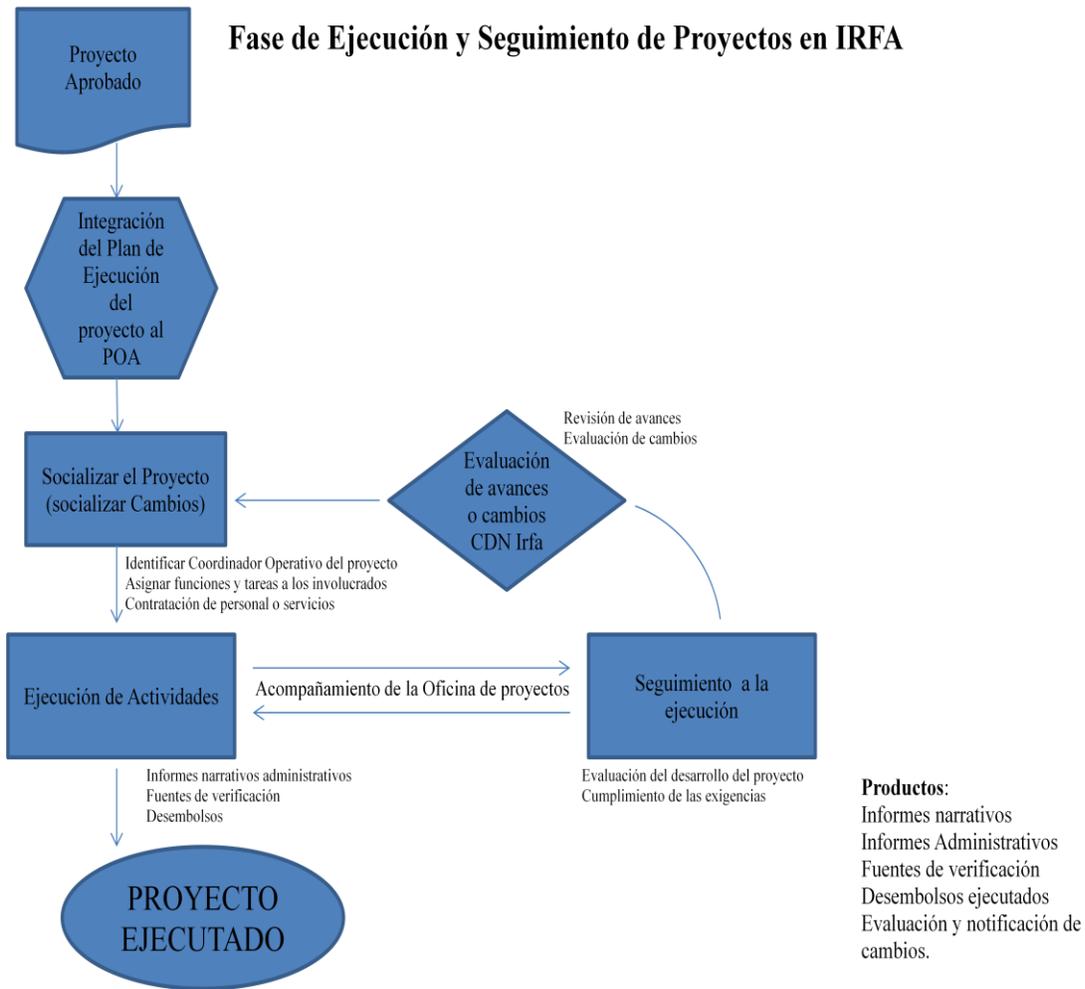


**Figura 13.**  
**Fase I. Identificación y Planificación de Proyectos en IRFA. Propuesta 2013.**

## Fase II: Ejecución y Seguimiento de Proyectos en IRFA

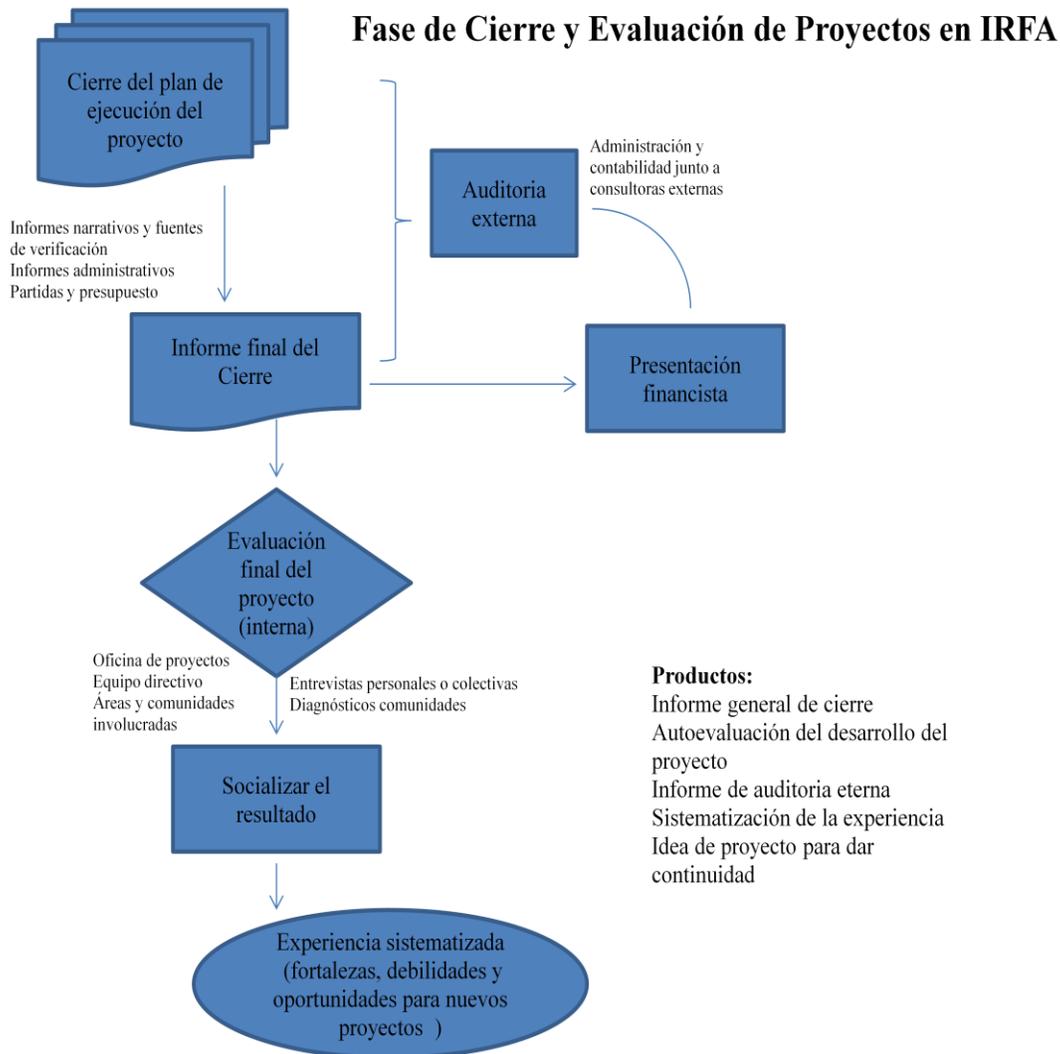
En la fase II el punto de partida es el proyecto aprobado por el Consejo Directivo y el organismo financiador. En este segundo momento del proyecto se realiza la integración del plan de ejecución con la Planificación Operativa Anual (POA) de IRFA, se da a conocer el proyecto y el equipo que lo llevará adelante. Además durante esta etapa se busca sensibilizar desde la dirección a toda la institución y especialmente a los involucrados en la ejecución de las actividades del proyecto.

Al final de esta fase se obtienen los informes narrativos de las actividades ejecutadas, con sus fuentes de verificación, informes administrativos y los desembolsos ejecutados, así como la notificación de cambios realizados durante la ejecución.



**Figura 14.**  
**Fase de Ejecución y Seguimiento de Proyectos en IRFA. Propuesta 2013.**

### Fase III: Cierre y Evaluación de Proyectos



**Figura 15.**  
**Fase III. Cierre y Evaluación de Proyectos en IRFA. Propuesta 2013.**

Partiendo del cierre del plan de ejecución, se desarrolla el informe final para el cierre del proyecto que contiene la información correspondiente a las actividades realizadas, fuentes de verificación e informes administrativos, partidas y presupuesto ejecutado para la evaluación externa a partir de las auditorias propuestas por el organismo que financia el proyecto.

También se realiza una evaluación interna al cierre de cada proyecto en la que el equipo directivo, comunidades y áreas involucradas a partir de entrevistas personales o colectivas y diagnósticos en comunidades verifican el logro de las metas propuestas dentro del proyecto y propuestas para posibles nuevos proyectos. Esta evaluación se presenta a toda la organización y la sistematización de la experiencia es archivada para futuros proyectos.

### **Herramientas Utilizadas en las Fases del Ciclo de Proyectos en IRFA Venezuela**

A continuación el conjunto de herramientas utilizadas por la Oficina de Proyectos durante el ciclo de vida de proyectos en IRFA, de acuerdo a los productos obtenidos en cada una de sus fases.

**Tabla 4.**  
*Herramientas utilizadas durante la Fase I. Identificación y Planificación. Propuesta 2013.*

<b>HERRAMIENTAS</b>		
<b>FASE</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
<b>FASE I</b> <b>Identificación y Planificación de Proyectos</b>	Idea Inicial del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de Contexto</li> <li>• Entrevista con involucrados y grupos focales</li> <li>• Análisis del Plan Estratégico de IRFA y FyA</li> <li>• Diagnóstico comunitario</li> </ul>
	Diseño de la Propuesta base del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico participativo</li> <li>• Árbol del Problema, de los objetivos y análisis de alternativas</li> <li>• Definición de variables e indicadores</li> <li>• Reuniones de Consejo Directivo IRFA</li> <li>• Identificación de aliados para el financiamiento</li> </ul>
	Presentación a financiadoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de agencia y entes de financiamiento</li> <li>• Reuniones de negociación</li> </ul>

**Tabla 5.**  
**Herramientas utilizadas en la Fase II. Ejecución y Seguimiento. Propuesta 2013.**

<b>HERRAMIENTAS</b>		
<b>FASE</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>HERRAMIENTA</b>
<b>Fase II Ejecución y Seguimiento de Proyectos</b>	Integración del Proyecto al Poa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del plan operativo anual (POA)</li> <li>• Integración de las actividades del proyecto al POA.</li> <li>• Reuniones de planificación</li> </ul>
	Socialización del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones con los integrantes del equipo de ejecución del proyecto.</li> <li>• Talleres de socialización.</li> <li>• Reuniones con involucrados externos.</li> </ul>
	Ejecución de Actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes narrativos</li> <li>• Rendición administrativa de las actividades ejecutadas.</li> <li>• Informes trimestrales de avance.</li> <li>• Reuniones para monitoreo del POA.</li> <li>• Reuniones de seguimiento y evaluación.</li> </ul>
	Evaluación de avances y cambios del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del cronograma del proyecto</li> <li>• Análisis de los indicadores de logro</li> <li>• Análisis de la ejecución del presupuesto</li> <li>• Análisis de contexto de trabajo</li> <li>• Entrevistas con participantes y grupos focales</li> <li>• Reuniones socialización de avances</li> <li>• Informe de solicitud de cambios.</li> <li>• Comunicación de aprobación de cambios</li> <li>• Reuniones de socialización de los cambios</li> </ul>

**Tabla 6.**  
**Herramientas utilizadas durante Fase III. Cierre y Evaluación. Propuesta 2013.**

<b>HERRAMIENTAS</b>		
<b>FASE</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>HERRAMIENTA</b>
<b>Fase III Cierre y Evaluación de Proyectos</b>	Informe final	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe final de ejecución integrado</li> <li>• Informe administrativo final</li> <li>• Análisis de la ejecución de actividades y desembolsos</li> <li>• Compilación de fuentes de verificación</li> </ul>
	Informe de auditoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes administrativos final</li> <li>• Soportes de desembolsos y gastos.</li> </ul>
	Evaluación final interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del grado de alcance de los indicadores de logro</li> <li>• Diagnóstico comunitario</li> <li>• Entrevista con participantes y grupos focales</li> <li>• Análisis de contexto</li> <li>• Reuniones de evaluación interna</li> </ul>
	Sistematización de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de socialización de los resultados</li> <li>• Compilación de la experiencia</li> <li>• Informe de recomendaciones</li> </ul>

### **Software utilizados por la Oficina de Proyectos de IRFA Venezuela**

Para la gestión de proyectos la Oficina de Proyectos en IRFA durante su primer año de implementación tiene a su disposición software para el control de la ejecución. Entre estos se cuenta con MS Project para llevar el control de las actividades y cronograma ejecutado.

Para el control del presupuesto ejecutado la Oficina de Proyectos de IRFA cuenta con el programa contable VENECUENTAS, a través del cual se lleva el control de ingresos y egresos y estados financieros del proyecto o la cartera de proyectos.

Una vez que la Oficina de Proyecto avance en su implementación empezará a utilizar GESPRO, la herramienta de gestión de proyectos diseñada por la Federación Internacional Fe y Alegría, que permite llevar en tiempo real el grado de ejecución de las actividades y presupuesto dispuesto en el diseño. Igualmente podrá reflejar ahí los cambios realizados al mismo.

### **Metodología Utilizada por la Oficina de Proyectos de IRFA Venezuela**

La Oficina de Proyectos de IRFA durante todas las fases de proyectos utilizará la metodología de Marco Lógico, aprobada institucionalmente para la gestión de proyectos en Fe y Alegría.

La metodología de Marco Lógico se utiliza desde la primera fase del proyecto con el análisis de contexto y el planteamiento de la idea inicial y se va a completando progresivamente en las fases siguientes del proyecto. El cuadro lógico sirve de base para la gestión en cada fase.

A partir del cuadro de Marco Lógico surgen otros instrumentos como la matriz de actividades y la asignación de responsables, el presupuesto, calendario, plan de seguimiento, entre otros.

### **Actores Internos Involucrados a la Oficina de Proyectos**

#### **Consejo Directivo Nacional IRFA Venezuela**

Estarán involucrados en la dirección estratégica de los proyectos, la decisión de cuales proyectos y organismos financiadores se priorizan en el IRFA, así como, el acompañamiento permanente a los equipos que están llevando adelante los proyecto. El Consejo Directivo Nacional de IRFA está formado por:

Dirección y Subdirección Nacional de IRFA.

Directores Regionales IRFA

Secretaría General del Consejo Directivo Nacional

### **Áreas Operativas IRFA Venezuela Nacional y Regional**

Son las involucradas directamente en la gestión de proyecto. A partir de los coordinadores nacionales de área y las instancias regionales y zonales se desarrollan las actividades previstas dentro del proyecto de acuerdo al perfil del mismo, entre ellas tenemos:

Coordinación Nacional Radio

Coordinación Nacional Educación

Coordinación Nacional Sostenibilidad

Coordinación Nacional de Educación Trabajo

Coordinación Publicidad y Mercadeo

Coordinaciones Zonales

Coordinadores de Radio

Coordinadores de Educación

Centros Educativos de Capacitación Laboral.

### **Beneficiarios Directos del Sistema IRFA**

Son las comunidades y participantes que se benefician del sistema IRFA. Están relacionados con los proyectos porque son también beneficiarios finales y estarán involucrados en el desarrollo de

actividades previstas dentro de la matriz de ejecución, entre estos beneficiarios directos del sistema se cuentan:

Participantes del sistema educativo IRFA: Hombres y mujeres mayores de 15 años desertores del sistema educativo regular.

Personal Voluntario IRFA (Hombres y mujeres mayores de 18 años profesionales o no que prestan apoyo voluntario a la acción educomunicativa de IRFA.

Comunidades, organizadas o no donde se desarrolla la acción educomunicativa del IRFA.

### **Actores Externos Involucrados a la Oficina de Proyectos**

Entre los actores externos involucrados a la oficina de proyecto están aquellos que actúan como financiadores, colaboradores externos, instituciones en alianzas interesadas en los resultados que obtendrán los proyectos. Entre estos actores tenemos:

Fundaciones y Agencias financiadoras nacionales e internacionales

Proveedores de servicios externos (contratistas, asesores)

Instituciones Públicas (ministerios, consejos legislativos, gobernaciones, alcaldías, fundaciones dependientes del estado venezolano)

Empresa Privada

Organizaciones Sociales (consejos comunales, organizaciones no gubernamentales, otras)

### **Áreas de Interés para el Desarrollo de Proyectos IRFA Venezuela**

Para la Oficina de Proyectos del Instituto Radiofónico Fe y Alegría, las áreas de interés para desarrollar proyectos de acuerdo a las necesidades de la misma serían:

Telecomunicaciones

Tecnología de la Información

Salud y Servicios Sociales

Comunicación

Educación

Publicidad y Publicaciones

Agricultura

Formación y Capacitación

Ingeniería y Arquitectura

Ambiental

Electricidad

Textiles y Confección

## CAPÍTULO VII

### EVALUACIÓN DEL PROYECTO

La evaluación del proyecto se inicia con la aceptación de la Universidad Católica Andrés Bello luego de verificar que cumple con los lineamientos exigidos por la misma para aprobar el trabajo de investigación que se presenta ante la Dirección de Estudios de Postgrado.

Una vez que se obtiene la aprobación de la UCAB, el proceso de evaluación del proyecto se llevará de manera interna en el Instituto Radiofónico Fe y Alegría, durante la implementación del proyecto la responsabilidad de su aprobación y el monitoreo de avances la tendrá dirección nacional de IRFA y se realizará en 3 momentos, como se muestra a continuación:



**Figura 16.**  
*Momentos para la Evaluación del Proyecto. Propuesta 2013.*

El primer momento de evaluación se cumplirá con la validación del Diseño de la Oficina de Gerencia de Proyectos de parte del Consejo Directivo Ampliado de IRFA Venezuela y será una evaluación positiva si se decide la implementación de la misma. Para esto se socializará la propuesta en reuniones del equipo directivo, con asesores del mismo y también a coordinadores

nacionales de área. Ellos previa revisión y discusión de la propuesta decidirán si se ajusta a las necesidades del IRFA y la fecha para la implementación.

Una vez que se apruebe e inicie la implementación y durante el primer año de la Oficina de Proyectos se realizarán cuatro evaluaciones (una cada trimestre) de la unidad para monitorear el avance en la incorporación de metodologías y herramientas en la gestión de proyectos de IRFA. Se deciden evaluaciones trimestrales por ser durante el primer año, y especialmente durante el primer semestre, que deben notarse en la organización de IRFA Venezuela la incorporación de la Oficina de Proyectos.

Después del primer año de implementación, durante el segundo año (y de ahí en adelante) se realizarán evaluaciones semestrales de la gestión de la Oficina de Proyecto, con lo cual se pretende verificar como la metodología de gestión de proyectos se desarrolla en el IRFA así como las funciones asignadas a la Oficina de Proyectos.

Para guiar la evaluación del proyecto se definen indicadores de gestión, elementos verificables al finalizar y en el transcurso de la implementación. Estos indicadores se definieron tomando en cuenta los elementos que caracterizan la Oficina de Proyecto y los resultados que debe aportar la misma al Instituto Radiofónico Fe y Alegría durante su implementación.

Entre los indicadores de gestión que se tomarán en cuenta en cada momento de la evaluación, se definieron los siguientes:

**Tabla 7.**  
*Evaluación del Proyecto: Indicadores de logro durante la implementación. Propuesta 2013.*

<b>EVALUACION DEL PROYECTO INDICADORES</b>		
<b>1er Momento</b>	<b>2do Momento</b>	<b>3er Momento</b>
Valoración positiva de la propuesta de Oficina de Gestión de Proyectos	Metodología de gestión de proyectos, Planificación de proyectos, Comunicación entre interesados del proyecto, Seguimiento a la gestión de proyectos, Formación y acompañamiento en Gerencia de proyectos. Plan inicial de comunicación entre interesados.	Consolidación de la metodología de gestión de proyectos. Planificación de portafolio de proyectos. Gestión de riesgos en proyectos. Participación en la toma de decisiones y planes estratégicos. Consolidación de un sistema de comunicación. Programa de desarrollo profesional. Sistematización de la gestión de proyectos.

Para identificar el alcance durante la implementación de estos indicadores se aplicará un cuestionario cerrado que servirá como herramienta de evaluación interna durante la implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos, además el empoderamiento de la metodología de gestión de proyectos. El cuestionario se aplicará con los responsables de la gestión de proyectos en el IRFA. Una vez aplicado el cuestionario los resultados se tabulan y presentan a través de gráficos estadísticos y cuadros comparativos, que serán contrastados con los informes de la oficina de gestión de proyectos para verificar el avance y definir posibles reorientaciones.

A continuación se muestra el cuestionario utilizado para la evaluación del proyecto.

## Cuestionario

### Evaluación de la Implementación del Proyectos

El propósito del siguiente cuestionario es recabar información específica para desarrollar una evaluación progresiva, objetiva de los avances en la implementación de procesos, prácticas y lineamientos referidos a la gerencia de proyectos en el Instituto Radiofónico Fe y Alegría.

- **Objetivos**

1. Evaluar el nivel de logro de los indicadores de gestión para la Oficina de Gestión de Proyectos de IRFA.
2. Identificar riesgos, amenazas y dificultades en el proceso de implementación de la Oficina de gestión de proyectos de IRFA.
3. Determinar acciones que permitan minimizar y eliminar los riesgos y dificultades en la implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos de IRFA

---

*Nombre del entrevistado:* \_\_\_\_\_

*Unidad Administrativa:* \_\_\_\_\_

*Cargo que desempeña:* \_\_\_\_\_

*Fecha:* \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

---

**1. ¿Cuenta con una metodología de gestión de proyectos?**

Se logró \_\_\_\_\_ En proceso \_\_\_\_\_ consolidado \_\_\_\_\_

2. **¿Cuenta con instrumentos de seguimiento para aplicar a los proyectos en curso?**

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

3. **¿Se entregan de forma periódica informes de avances del proyecto?**

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

4. **¿Con qué frecuencia se entregan informes de avance a la dirección de la Unidad de proyectos?**

Semanal \_\_\_\_ Quincenal \_\_\_\_ Mensual \_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_

5. **¿Existen dinámicas de encuentro entre los interesados del proyecto para discutir el avance del mismo?**

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

6. **¿Con qué frecuencia se realizan los encuentros con los interesados en el proyecto?**

Semanal \_\_\_\_ Quincenal \_\_\_\_ Mensual \_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_

7. **¿Qué estrategias se utilizan para validar el avance de los proyectos y el paso de una fase a otra?**

Reunión presencial \_\_\_\_ Reuniones virtuales \_\_\_\_ Correo electrónico \_\_\_\_ Otros \_\_\_\_

8. **¿Existen archivos que registren la documentación de cada proyecto?**

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

9. **¿A través de qué estrategias se ha promocionado la Oficina de Proyectos en otras áreas de trabajo de IRFA?**

Dípticos y/o Trípticos \_\_\_\_ Carteleras \_\_\_\_ Charlas \_\_\_\_ Publicaciones Web \_\_\_\_

10. **¿Participa el equipo de la Oficina de Proyectos en la planificación estratégica de IRFA?**

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

- 11. ¿Participa el equipo de la Oficina de Proyectos en la identificación y selección de proyectos?**  
Si \_\_\_ No \_\_\_
- 12. ¿Se definen indicadores para medir el logro de cada proyecto a desarrollar?**  
Si \_\_\_ No \_\_\_
- 13. ¿Existen instrumentos y dinámicas establecidas para medir los indicadores de logros de cada proyecto:**  
Si \_\_\_ No \_\_\_
- 14. ¿Se realiza evaluación de riesgo para los proyectos que lleva adelante IRFA?**  
Si \_\_\_ No \_\_\_
- 15. ¿Se realizan evaluaciones periódicas y reorientación del proyecto de acuerdo a la base de datos de riesgos?**  
Si \_\_\_ No \_\_\_
- 16. ¿Existe coordinación entre uno y más proyectos de personal, recursos económicos y técnicos, orientado a fortalecer un objetivo estratégico de IRFA?**  
Si \_\_\_ No \_\_\_
- 17. ¿Se desarrollan proyectos orientados a fortalecer diversos objetivos y líneas estratégicas del IRFA?**  
Si \_\_\_ No \_\_\_
- 18. ¿Participa la Oficina de Proyectos en la toma de decisiones de la dirección nacional de IRFA?**  
Si \_\_\_ No \_\_\_
- 19. ¿La Oficina de Proyectos lleva adelante auditorias a los proyectos desarrollados por IRFA?**  
Si \_\_\_ No \_\_\_
- 20. ¿Cuentan con instrumentos para auditar prácticas administrativas y operativas durante la ejecución de proyectos?**  
Si \_\_\_ No \_\_\_
- 21. ¿Cuentan con la metodología e instrumentos para la evaluación de proyectos una vez finalizada la ejecución de los mismos?**

Si \_\_\_ No\_\_\_

**22. ¿Se sistematizan las buenas prácticas de gestión de proyectos desarrollados por IRFA?**

Si\_\_\_ No\_\_\_

**23. ¿Está a disposición de los integrantes del equipo de proyectos esa sistematización de prácticas en proyectos?**

Si\_\_\_No\_\_\_

**24. ¿Participa la Oficina de Proyectos en la selección del personal dedicado a la gestión de proyectos?**

Si \_\_\_ No\_\_\_

**25. ¿Cuentan con una escala para evaluar el desempeño de los gerentes de proyectos?**

Si\_\_\_ No \_\_\_

**26. ¿Con qué frecuencia se desarrollan talleres de capacitación en gerencia de proyectos para el personal?**

Semanal\_\_\_ Quincenal\_\_\_ Mensual \_\_\_ Trimestral \_\_\_

**27. Liste los temas de capacitación que ha recibido el personal en materia de gestión de proyecto:**

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- 5.-
- 6.-
- 7.-
- 8.-
- 9.-
- 10.-

**28. ¿Existen manuales de procedimientos y guías sobre gestión de proyectos a disposición de los gerentes de proyectos?**

Si \_\_\_ No\_\_\_

**29. ¿Existe un plan de acompañamiento y seguimiento para los gerentes de proyectos a llevar adelante por la Oficina de Proyectos?**

Si \_\_\_\_ No\_\_\_\_

**30. ¿Qué estrategias utilizan para el acompañamiento y seguimiento de los gerentes de proyectos?**

Reuniones\_\_\_\_ Correo electrónico\_\_\_\_ Visitas en zona\_\_\_\_ Informes de ejecución\_\_\_\_

## **CAPÍTULO VIII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La creación de una oficina estratégica de proyectos resulta ser una meta a largo plazo que dependerá del tamaño y complejidad de la organización que decida adoptarla. Para llevar adelante esta instancia en el Instituto Radiofónico Fe y Alegría se necesita la incorporación de todos los actores, desde el consejo directivo hasta los trabajadores de áreas operativas. Al mismo tiempo, una Oficina de Gerencia de Proyecto aportará al IRFA metodología, herramientas y capacitación en materia de gestión de proyecto que se traducirá dentro de la institución en orden y claridad de procesos, además de estrategias de evaluación y seguimiento permanente.

En materia de gestión de proyectos el Movimiento de Educación Popular y Promoción Social Fe y Alegría cuenta con un marco referencial emanado desde el FIFYA, pero se constató en la investigación que los procedimientos y normas establecidos en el mismo no se ajustan a la realidad actual del IRFA Venezuela.

Entre los principales resultados de la investigación se observa que existen debilidades del personal de IRFA Venezuela para comprender los roles y funciones dentro de la gestión de proyectos, así como la importancia de la planificación estratégica para priorizar y definir proyectos. Debido a este desconocimiento, actualmente la mayoría de los proyectos que se desarrollan en IRFA vienen de entes externos y otros de menor escala se desarrollan para la gestión de recursos propios dentro de la institución.

En el diagnóstico para evaluar el modo de proceder en la gerencia de proyectos dentro de IRFA se reconoce la importancia del Consejo Directivo durante la selección, planificación, ejecución y cierre de proyectos. Sin embargo, es clara la necesidad de crear e implementar una Oficina de Gestión de proyectos, instancia que le reportaría como beneficios al IRFA.

Como resultado de la investigación se concluye que la Oficina de Gerencia de Proyectos de IRFA Venezuela debe:

1. Estar a nivel de la Dirección Nacional del IRFA Venezuela y prestar apoyo a los directores regionales y zonales en la gestión y coordinación de los proyectos que se ejecuta la organización.
2. Por ser una oficina estratégica de proyectos, el rol de director de proyectos recae en el director o subdirector nacional del IRFA. Igualmente, la coordinación de proyectos en los responsables de áreas operativas y necesita de un coordinador administrativo de proyectos.
3. Para la priorización y definición de proyectos a desarrollar dentro de IRFA Venezuela, se tomará en cuenta el contexto de trabajo, que serán reflejados en la planificación estratégicas y planes operativos de IRFA Venezuela. Entre las fases de gestión de proyectos se reconocen: “Identificación y Planificación”, “Ejecución y Seguimiento” y por ultimo “Cierre y Evaluación”. En cada una de estas fases procesos, actividades y resultados específicos para cada proyecto.
4. En la dirección estratégica de proyectos estarán involucrados el equipo directivo de IRFA, conformado por director y subdirector nacional, directores regionales secretaría ejecutiva, así mismo serán responsables de la gestión operativa los coordinadores nacionales de

áreas. Fuera de IRFA estarán involucrados a la oficina de proyectos aquellos que actúan como financiadores, colaboradores externos, instituciones en alianzas.

5. La gestión de proyectos en IRFA generará beneficios directos para las comunidades y participantes del sistema educomunicativo de IRFA (estudiantes y personal voluntario).
6. Son áreas de interés para desarrollar proyectos en el IRFA a partir de la Oficina de Gestión de Proyectos las siguientes: telecomunicaciones, tecnología de la información, salud y servicios sociales, comunicación, educación, publicidad y publicaciones, agricultura, formación y capacitación, ingeniería y arquitectura, ambiental, electricidad, textiles y confección.
7. La implementación de la Oficina de Gestión de Proyecto será un proceso a largo plazo y se estima tenga una duración de 5 años. A lo largo de este tiempo se avanzará en la incorporación de función que van desde el diseño de instrumentos e incorporación de metodología de trabajo, hasta la capacitación y promoción del cambio de cultura organización orientado bajo la metodología de proyectos, acompañado de un proceso de evaluación permanente del mismo.

## **Recomendaciones**

Entre las recomendaciones que surgen al finalizar la investigación, resaltan:

1. Implementar la Oficina de Gestión de Proyectos para garantizar el uso efectivos del talento humano, recursos técnicos y materiales en el Instituto Radiofónico Fe y Alegría.

2. A la par de la implementación, desarrollar un plan de evaluación y seguimiento constante y permanente, para verificar el avance en la incorporación de la Oficina de Gestión de Proyectos.
3. Garantizar la transición a una cultura organizacional basada en la gestión de proyectos, a través de una estructura que favorezca los mismos.
4. Tener una descripción de los roles y funciones claras y comunicadas a todos los integrantes de áreas operativas y diferentes instancias de IRFA Venezuela.
5. Realizar evaluaciones y seguimiento constante a la implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos, así como ajustes y controles de cambio a medida que avanza el proyecto.
6. Desarrollar un plan de capacitación y acompañamiento a los coordinadores de proyectos y ejecutores de los mismos en las diferentes oficinas nacional, zonal y regional, de manera que puedan adquirir herramientas para la gestión de proyectos.
7. Garantizar para el talento humano que estará en la gestión de proyectos acompañamiento, evaluación y retroalimentación permanente como parte del incentivo para el desarrollo de proyectos.
8. Sistematizar la experiencia de implementación de la oficina de gestión de proyectos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Crawford, K.** (2001) *The Strategic Project Office Business Case and Implementation Strategic*. PM Solutions. [www.pmsolutions.com](http://www.pmsolutions.com)
- Dennis Lock** (2003) *Fundamentos de la gestión de proyectos*. Tercera edición. Madrid: Ed. Aenor
- Federación Internacional Fe y Alegría** (2009). *Plan Estratégico de la Federación Internacional fe y Alegría 2010-2014*. Republica Dominicana: Fe y Alegría.
- Federación Internacional Fe y Alegría** (2009). *La Gestión del Ciclo de Proyectos en Fe y Alegría*. Republica Dominicana: Fe y Alegría
- González A.** (2008) *Cómo implantar una oficina de gestión de proyectos (OGP) en su organización: una guía para mejorar el rendimiento de su organización*. Madrid, España: Ed. Visión libros. Recuperado el 13 de Julio de 2011 del URL: [http://books.google.com/books?id=01zm41gLsN4C&pg=PA23&dq=oficina+de+gestion+de+proyectos&hl=es&ei=lqlyTfLjGsT6lwfWi\\_2VAw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDcQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=01zm41gLsN4C&pg=PA23&dq=oficina+de+gestion+de+proyectos&hl=es&ei=lqlyTfLjGsT6lwfWi_2VAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CDcQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)
- Hurtado J.** (2008) *Metodología de la investigación, una comprensión holística*. Caracas: Ediciones Quiron – Sypal.
- Instituto Radiofónico Fe y Alegría** (2010). *Plan Estratégico IRFA 2010-2014*. Caracas: Consejo Directivo Nacional Fe y Alegría
- Instituto Radiofónico Fe y Alegría** (2008). *Manual de Inducción al Sistema Educomunicativo IRFA*. Caracas: Instituto Radiofónico Fe y Alegría.
- Instituto Radiofónico Fe y Alegría** (2010). *Estructura Organizativa del Nuevo IRFA*. Caracas: Instituto Radiofónico fe y Alegría.
- Kerzner, H.** (2006) *Project Management*. EEUU: New Jersey
- Lizardi, Ch** (2006) *Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos: Caso de una Empresa Perteneciente a la Industria de Bebidas Alcohólicas y Espirituosas*. Tesis de Grado Estudios de Postgrado Área ciencias Administrativas y de Gestión. Caracas: UCAB.
- Olalde, K.** *Introducción a la Dirección de Proyectos*. Extraído el 10 de febrero de 2012 de: <http://www.ehu.es/Degypi/PMBOK/cap1.htm>

- Palacios, L** (2003) *Principios Esenciales para la Realización de Proyectos. Un Enfoque Latino*. Caracas: UCAB
- Pereira, D** (2010) *Diseño de Servicios de Consultoría en Gerencia de Proyectos para la Empresa de Proyectos Civiles 4520 C.A.* Tesis de Grado. Estudios de Postgrado, Áreas de Ciencias Administrativas y de gestión. Caracas: UCAB
- Project Management Institute** (2004) *Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos. Guía del PMBOK*. 3era Edición. Pennsylvania, EEUU: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute** (2008) *Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos Guía del PMBOK*. 4ta Edición. Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute** (2006) *The Standart Program Management*. Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc
- Project Management Institute** (2006) *The Standart for Portfolio Management*. Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc
- Rodríguez I., Sbragia R. y González F.** (2002) *Oficina de Gerencia de Proyectos: Teoría y Práctica*. Revista Espacios. Vol. 23/ N°2. Recuperado del URL <http://www.revistaespacios.com/a02v23n02/02230251.html>
- Rojas, F** (2009) *Tipos de Oficinas de Gestión de Proyectos*. Extraído el 15 Enero 2012 de <http://spanishpmo.com/index.php/tipos-de-oficina-de-gestion-de-proyectos/comment-page-1/#comment-5899>
- Thomsett, M** (1990) *The Little Black Book of Project Management*. United State of America: Ed.l Amacom
- Viamonte, M** (2008) *Diseño de la Oficina de Proyectos para Seguros Caroní*. Tesis de Grado Estudios de Postgrado Área de ciencias Administrativas y de Gestión. Ciudad Guayana: UCAB.
- Villalobos, M** (2010) *Propuesta para la Implementación de una Oficina de Administración de Proyectos para los Programas de Servicio Comunitario Internacional (Internacional Service Learnig) en la Universidad*. Tesis Maestría Universidad para la Cooperación Internacional. Costa Rica: UCI.



# **ANEXOS**

## **Anexo 1**

### **Entrevistas con el personal de IRFA destinatario final de los resultados de la Iniciativa para el Desarrollo de una Unidad de Gestión de Proyectos**

#### ***Propósito***

El propósito de esta entrevista es recabar información específica para desarrollar una evaluación inicial objetiva y constructiva de las condiciones actuales de los procesos, prácticas y lineamientos referidos a la gerencia de proyectos en IRFA

Mediante las entrevistas se pretende identificar los aspectos del desarrollo y ejecución de proyectos que IRFA desearía que fueran considerados, enfocados y mejorados a través del *Diseño de una Unidad de Gestión de Proyectos*.

Mediante *esta iniciativa* se persigue, entre otros, la meta de diseñar una Unidad de Gestión de Proyectos que permitan a la institución desarrollar un enfoque de gerencia de proyectos estructurado y disciplinado, consistente con las ‘mejores prácticas’ y los estándares disponibles, para lograr metas de mejoramiento continuo y el establecimiento de procesos sistemáticos que guíen a los equipos de proyectos a través de las diferentes fases de su ciclo de vida.

Para la aplicación de las entrevistas se realizará utilizando medios electrónicos a través de esto se contactará a los integrantes del equipo directivo e involucrados en la gestión de proyectos. La información recabada será analizada de forma conjunta con la documentación suministrada por IRFA. Cualquier otra información adicional que pudiera enriquecer el diagnóstico, será bienvenida en cualquier momento.

#### **Objetivos**

- Obtener del personal directivo del Instituto Radiofónico Fe y Alegría información directa que permita describir el estado actual de los procesos de gerencia de proyectos (planificación, ejecución, control - seguimiento y cierre).
- Levantar información que permita identificar cuáles son las mejoras a proponer al IRFA para adecuarse a los enfoques actuales de gerencia de proyectos.

---

***Nombre del entrevistado:***

***Área de trabajo:***

***Cargo:***

***Referencia:***

***Fecha:***

---

## **CUESTIONARIO GUIA DE ENTREVISTA**

### **CON RELACIÓN AL PERSONAL**

1. ¿Cuánto personal de la oficina y/o área está dedicado o relacionado con la gerencia de proyectos?
2. ¿Qué responsabilidades tiene asignadas ese personal?
3. ¿Existe un gerente o líder de proyecto que constituya el centro de responsabilidad y rendición de cuentas, asegure la integridad, coordinación y desarrollo del proyecto de principio a fin?
4. ¿Está establecida la figura del patrocinador del proyecto que proporciona al gerente del proyecto la visión y dirección del proyecto, apoya en el establecimiento de los objetivos, facilita la asignación de recursos y fondos, y favorece la toma oportuna de decisiones de alto nivel?
5. ¿El personal de proyectos maneja suficiente información sobre la institución y está identificado con los objetivos institucionales?
6. ¿Existe conciencia dentro del personal de la Unidad acerca de la relación existente entre la planificación estratégica y la gerencia de proyectos como forma de materializar las estrategias que sustentan la misión y la visión de la organización?
7. ¿Qué grado de formación académica o experiencia relacionada posee el personal dedicado a proyectos?
8. ¿Considera que requieren entrenamiento específico para la gestión de proyectos? ¿qué tipo de entrenamiento?
9. ¿Considera conveniente o necesario que el personal que se dedica básicamente a la gerencia de proyectos cuente con un plan de carrera profesional específico dentro de IRFA?

### **CON RELACIÓN AL ORIGEN DE LOS PROYECTOS**

10. ¿Dónde y cuándo se originan los proyectos en los que se ve involucrada la oficina y/o área de IRFA?
11. ¿La mayoría de los proyectos surgen por solicitud de la institución o por ofertas externas que hacen a la institución?
12. ¿Existe criterios y mecanismos establecidos para decidir cuales proyectos se llevan adelante ahora o a futuro y cuáles no? descríbelos.
13. ¿Existen proyectos macro, o sea que reúna proyectos más pequeños, y que están dirigidos a alcanzar el logro de un determinado objetivo estratégico en IRFA?

### **CON RELACIÓN A LOS PROCESOS DE GERENCIA DE PROYECTOS**

14. ¿Cuáles son los procesos por los cuales atraviesa un proyecto que es gestionado por IRFA?
15. ¿Existe una sistematización de experiencias de gestión de proyectos en IRFA o en otras instituciones a las que se pueda recurrir para recuperar elementos que se puedan replicar en experiencias futuras?
16. ¿Existen políticas, normas, procedimientos o guías de algún tipo que orienten los procesos comúnmente aplicados en la formulación y desarrollo de proyectos en la oficina y/o área? ¿cuáles puede mencionar?

**LA PLANIFICACION DE PROYECTOS**

- 17. ¿Cómo se da la planificación del proyecto y que resultados se obtienen de ella?
- 18. ¿Existe una metodología establecida para la identificación y definición de necesidades, el propósito, los objetivos y resultados esperados de una propuesta de proyecto?
- 19. ¿Se siguen procesos formalizados para el análisis y selección de una opción de proyecto? ¿cuáles?

**LA EJECUCION Y CONTROL DE PROYECTOS**

- 20. ¿Cómo se desarrolla la ejecución de proyectos en IRFA y que productos se obtienen durante este proceso?
- 21. ¿Se cuenta con planes de ejecución de proyectos en los que se determina fases, actividades, tiempos, costos, responsables y productos a entregar?
- 22. ¿Se realiza monitoreo o seguimiento sistemático de la ejecución de proyectos?
- 23. Se aprovecha la información obtenida a través del monitoreo para realizar cambios y ajustes en el desarrollo de los proyectos en marcha?

**CIERRE DE PROYECTOS**

- 24. ¿Cómo se realiza el cierre de proyectos y que productos se obtienen en este proceso?
- 25. ¿Existen mecanismos para la evaluación final de proyectos desde el punto de vista técnico y financiero?

**CON RESPECTO AL CONCEPTO DE OFICINA DE PROYECTOS**

- 26. ¿Considera conveniente la existencia de una oficina de proyectos?
- 27. ¿Qué funciones debería tener? ¿En qué momento del proyecto?

#	FUNCIONES	AHORA	FUTURO	NUNCA	DUDA
1	Reporte del estado del proyecto a la dirección				
2	Desarrollo e implementación de metodología estándar				
3	Implementación/operación del sistema de información de proyectos				
4	Monitoreo y control del rendimiento del proyecto				
5	Desarrollo de competencias del personal incluyendo entrenamiento				
6	Proporcionar consejo a la dirección				
7	Coordinación entre proyectos				
8	Definir y monitorear los indicadores de logros del proyecto				
9	Promover la gerencia de proyectos dentro de la institución				

10	Monitoreo y control de rendimiento de la Oficina de Proyectos				
11	Participar en la planificación estratégica				
12	Proporcionar guía (mentoría) a los gerentes de proyectos				
13	Gerenciar uno o más portafolios (conjunto de proyectos)				
14	Identificar, seleccionar y priorizar nuevos proyectos				
15	Gestiona los archivos y la documentación de proyectos				
16	Gerencia uno o más programas de proyectos				
17	Conduce auditorías de proyectos				
18	Gestiona el pasos de una fase a otra del proyecto con los clientes o interesados (comunidad, gobierno, empresas, centros educativos)				
19	Proporciona conjuntos de herramientas para la gestión de proyectos				
20	Ejecuta tareas especializadas para los gerentes de proyectos				
21	Ubica recursos entre los proyectos				
22	Conduce las revisiones post-proyecto				
23	Implementa y administra bases de datos de buenas y malas prácticas				
24	Implementa y administra las bases de datos de riesgos				
25	Identifica debilidades de la institución para desarrollar proyectos de mejora interna				
26	Explora el entorno e identifica oportunidades de proyectos				
27	Recluta, selecciona y evalúa los gerentes de proyectos				
28	Otras:				

## Anexo 2

### Encuesta para el levantamiento de información necesaria para la definición e implantación de una oficina de proyectos en IRFA

En la medida en que las organizaciones perciben la importancia que tienen las buenas prácticas de gerencia de proyectos como factor crítico de éxito, reconocen la necesidad de formalizar en toda la empresa procesos que soporten tanto a los portafolios de proyectos, como a los mismos gerentes y equipos de proyecto.

El establecimiento de una Oficina de Proyectos está relacionada con este hecho, y se orienta a dar el soporte necesario para incrementar las probabilidades de éxito de los proyectos que emprenda la organización y, consecuentemente, para propiciar el éxito de las organizaciones.

El propósito de esta encuesta es obtener información necesaria para el diagnóstico de la situación actual del Instituto Radiofónico Fe y Alegría a este respecto, entender las expectativas y requerimientos existentes y orientar el diseño de una Unidad de Gestión de Proyectos, capaz de dar respuesta efectiva a esos requerimientos.

Identificación del encuestado	
Nombre	
Cargo	
Área	
Teléfono	
E-mail	

1. *Las respuestas que va a proporcionar se refieren a:*

1	La Institución	
2	Oficina Zonal o Regional	
3	Área de la misma	

2. *¿Si lo conoce, por favor, comente las razones por las que la institución/Oficina no ha establecido una Oficina de Proyectos hasta ahora?*


3. *Sí usted cree que la institución debería implementar una Oficina de Proyectos ¿Qué beneficios esperaría de ella?*


4. *De la siguiente lista de funciones/responsabilidades propias de las Oficinas de Proyectos, indique su apreciación respecto a la conveniencia de que la Oficina de Proyectos de IRFA las adopte ahora, en el futuro, nunca o no está seguro al respecto*

#	FUNCIONES	A H O R A	F U T U R O	N U N C A	D U D A
1	Reporte del estado del proyecto a la dirección				
2	Desarrollo e implementación de metodología estándar				
3	Implementación/operación del sistema de información de proyectos				
4	Monitoreo y control del rendimiento del proyecto				
5	Desarrollo de competencias del personal incluyendo entrenamiento				
6	Proporcionar consejo a la dirección				
7	Coordinación entre proyectos				
8	Definir y monitorear los indicadores de logros del proyecto				
9	Promover la gerencia de proyectos dentro de la institución				
10	Monitoreo y control de rendimiento de la Oficina de Proyectos				
11	Participar en la planificación estratégica				
12	Proporcionar guía (mentoría) a los gerentes de proyectos				

13	Gerenciar uno o más portafolios (conjunto de proyectos)				
14	Identificar, seleccionar y priorizar nuevos proyectos				
15	Gestiona los archivos y la documentación de proyectos				
16	Gerencia uno o más programas de proyectos				
17	Conduce auditorías de proyectos				
18	Gestiona el pasos de una fase a otra del proyecto con los clientes o interesados (comunidad, gobierno, empresas, centros educativos)				
19	Proporciona conjuntos de herramientas para la gestión de proyectos				
20	Ejecuta tareas especializadas para los gerentes de proyectos				
21	Ubica recursos entre los proyectos				
22	Conduce las revisiones post-proyecto				
23	Implementa y administra bases de datos de buenas y malas prácticas				
24	Implementa y administra las bases de datos de riesgos				
25	Identifica debilidades de la institución para desarrollar proyectos de mejora interna				
26	Explora el entorno e identifica oportunidades de proyectos				
27	Recluta, selecciona y evalúa los gerentes de proyectos				
28	Otras:				

5. *¿Qué denominación le parece más adecuada para la Oficina de Proyectos de IRFA?*

1	Oficina de Proyectos	
2	Oficina de Soporte de Proyectos	
3	Oficina de Gerencia de Proyectos	
4	Oficina de Programa	
5	Otro (describa)	

6. *¿Cuál cree que debe ser el título cargo o posición de la persona responsable de la Oficina de Proyectos?*

7. *¿A qué nivel de la organización cree usted que debería reportar la Oficina de Proyectos de IRFA?*

1	Junta Directiva de FyA	
2	Consejo Directivo Nacional IRFA	
3	Dirección Nacional IRFA	
4	Subdirección Nacional	
5	Oficina Nacional IRFA	
6	Dirección Regional / Zonal	
7	Áreas	
8	Otros (mencione)	

**10. ¿Cuántos empleados a tiempo completo considera usted que debería tener la Oficina de Proyectos de IRFA?**

1	0	
2	1	
3	2-5	
4	6-10	
5	11-25	
6	Más de 25	

**11. ¿A cuántos Gerentes de Proyecto deberá dar soporte la Oficina de Proyectos de IRFA?**

1	Menos de 25	
2	25-50	
3	50-100	
4	Mas de 100	

13. *¿Cómo considera que debería ser medida la efectividad de la Oficina de Proyectos de IRFA?*

1	No sabe	
2	Evaluación periódica de competencias de los gerentes de proyecto	
3	Encuesta de percepción de los usuarios	
4	Auditorías del grado de seguimiento de la metodología	
5	Monitoreo del porcentaje de proyectos exitosos y fallidos	
6	Evaluación comparativa de resultados de proyectos antes y después del establecimiento de la Oficina de Proyectos	
7	Otros (especificar)	

14. *Seleccione las áreas más relevantes donde podría desarrollar proyectos la Oficina de Proyectos de IRFA indicando el grado de Intensidad (alto, medio, bajo o nulo)*

#	AREAS DE ACTUACIÓN	ALTO	MEDIO	BAJO	NULO
<b>CONSTRUCCIÓN</b>					
1	Residencial				
2	Comercial				
3	Industrial				
<b>SERVICIOS</b>					
4	Ingeniería/arquitectura				
5	Servicios financieros				
6	Capacitación/entrenamiento				
7	Ambiental				
8	Salud y servicios sociales				
9	Tecnología de información				
10	Telecomunicaciones				
11	Turismo y recreación				
12	Transporte				
13	Agua				
14	Electricidad				

15	Defensa/seguridad				
16	Publicidad/publicaciones				
17	Comunicación				
18	Educación				
19	Formación Humana				
<b>MANUFACTURA</b>					
20	Automóvil				
21	Industria química				
22	Concreto/arcilla/vidrio/piedra				
23	Electricidad/electrónica				
24	Alimentación				
25	Maquinaria y metales				
26	Papel				
27	Petróleo/gas				
28	Farmacia				
29	Plásticos				
30	Textiles y confección				
31	Madera				
<b>RECURSOS NATURALES</b>					
32	Agricultura				
33	Forestal				
34	Minería metálica				
35	Minería no metálica				
36	Carbón/gas/petróleo				
<b>OTROS (enumerar)</b>					

¡Gracias por su participación!

## **Anexo 3**

### **Entrevista Experto**

#### **Levantamiento de información para el diseño de la unidad de gestión de proyectos en IRFA Venezuela**

El propósito de esta encuesta es obtener información necesaria para el diseño de la Unidad de Gestión de Proyectos del Instituto Radiofónico Fe y Alegría, de acuerdo a su filosofía.

1. ¿Cuál es el organigrama de la oficina de proyectos?
2. ¿Cómo se escoge y aprueba el tipo de proyecto que se maneja en la oficina?
3. ¿Cuánto tiempo le tomó a la oficina de proyectos su implementación, desde que se planteó la idea hasta que se inició con el primer proyecto? Por favor, dar un estimado de tiempo necesario para la implementación inicial de la Oficina de Gestión de Proyectos en IRFA Venezuela.
4. ¿Se desarrollaron procedimientos o manuales para la oficina de proyectos o se usan los establecidos por organismos internacionales (PMI, otros)?
5. Si la oficina de proyectos cuenta con procedimientos o manuales diseñados por ellos mismos, por favor haga una lista de esos instrumentos.
6. Existen formularios para reportes de comunicaciones con las diferentes instancias involucradas en un proyecto dentro la organización (dirección general, coordinación, otras) e interesados externos a la misma (comunidades, empresas, otros)
7. Puede hacer una lista de los reportes que se utilizan para la gestión de la comunicación con las diferentes instancias involucradas en proyectos internas y externas de la organización. Adjuntar formularios si se tienen disponibles.
8. ¿Cómo se define cuantas personas deben trabajar en cada proyecto? Adjuntar el formulario o cuadro que usan para el cálculo o la gestión del talento humano necesario para cada proyecto.
9. ¿Cómo se maneja la administración de recursos económicos y la comunicación de los mismos en la oficina de proyectos?
10. ¿La oficina de proyectos es un ente independiente financieramente? Si es así, ¿cuál es la estructura administrativa-financiera? (ej. quién lleva control de dineros, contabilidad,etc)
11. ¿Cuáles informes se deben presentar para el control de los fondos que maneja la oficina de proyectos? Favor adjuntar ejemplos de algunos formatos de informes.
12. De la siguiente lista de funciones/responsabilidades propias de las Oficinas de Proyectos, indique su apreciación respecto a la conveniencia de que la Oficina de Proyectos de IRFA las adopte ahora, en el futuro, nunca o no está seguro al respecto

#	FUNCIONES	AHORA	FUTURO	NUNCA	DUDA
1	Reporte del estado del proyecto a la dirección				
2	Desarrollo e implementación de metodología estándar				
3	Implementación/operación del sistema de información de proyectos				
4	Monitoreo y control del rendimiento del proyecto				
5	Desarrollo de competencias del personal incluyendo entrenamiento				
6	Proporcionar consejo a la dirección				
7	Coordinación entre proyectos				
8	Definir y monitorear los indicadores de logros del proyecto				
9	Promover la gerencia de proyectos dentro de la institución				
10	Monitoreo y control de rendimiento de la Oficina de Proyectos				
11	Participar en la planificación estratégica				
12	Proporcionar guía (mentoría) a los gerentes de proyectos				
13	Gerenciar uno o más portafolios (conjunto de proyectos)				
14	Identificar, seleccionar y priorizar nuevos proyectos				
15	Gestiona los archivos y la documentación de proyectos				
16	Gerencia uno o más programas de proyectos				
17	Conduce auditorías de proyectos				
18	Gestiona el pasos de una fase a otra del proyecto con los clientes o interesados (comunidad, gobierno, empresas, centros educativos)				
19	Proporciona conjuntos de herramientas para la gestión de proyectos				
20	Ejecuta tareas especializadas para los gerentes de proyectos				
21	Ubica recursos entre los proyectos				
22	Conduce las revisiones post-proyecto				
23	Implementa y administra bases de datos de buenas y malas prácticas				
24	Implementa y administra las bases de datos de riesgos				

25	Identifica debilidades de la institución para desarrollar proyectos de mejora interna				
26	Explora el entorno e identifica oportunidades de proyectos				
27	Recluta, selecciona y evalúa los gerentes de proyectos				
28	Otras:				

Muchas gracias!

## Anexo 4

### Entrevista Experto

#### Levantamiento de información para el diseño de la unidad de gestión de proyectos en IRFA Venezuela

En la medida en que las organizaciones perciben la importancia que tienen las buenas prácticas de gerencia de proyectos como factor crítico de éxito, reconocen la necesidad de formalizar en toda la empresa procesos que soporten tanto a los portafolios de proyectos, como a los mismos gerentes y equipos de proyecto.

El establecimiento de una Oficina de Proyectos está relacionada con este hecho, y se orienta a dar el soporte necesario para incrementar las probabilidades de éxito de los proyectos que emprenda la organización y, consecuentemente, para propiciar el éxito de las organizaciones.

El propósito de esta encuesta es obtener información para la implementación de una Oficina de Proyectos y orientar el diseño de una Unidad de Gestión de Proyectos para el Instituto Radiofónico Fe y Alegría capaz de dar respuesta a las necesidades de la institución.

Identificación del Experto	
Nombre	
Área de especialización	
Teléfono	
E-mail	

#### ***CUESTIONARIO GUIA DE ENTREVISTA***

1. ¿Cuál es el organigrama que debe seguir una la oficina de proyectos?
2. ¿Cuánto tiempo toma la implementación de una oficina de gestión de proyectos, desde que se plantea la idea hasta que se inicia con el primer proyecto? Podría sugerir un tiempo estimado para la implementación inicial de la Oficina de Gestión de Proyectos en IRFA Venezuela.
3. ¿Cómo sugiere sea el proceso de implantación de una Oficina de Proyectos para IRFA Venezuela?
4. ¿Qué procedimientos o manuales para usted sugeriría desarrollar internamente en la Oficina de Gestión de Proyectos de IRFA y en qué momento de la implementación deben incorporarse?
5. ¿Cuales procedimientos o manuales de los establecidos por organismos internacionales (PMI, otros) sugiere utilizar en la Oficina de Gestión de Proyectos en IRFA Venezuela?

6. ¿Cómo sugiere se manejen las comunicaciones internas y externas entre los interesados en un proyecto en los diferentes momentos de implantación de la Oficina de Gestión de Proyectos de IRFA Venezuela?
7. ¿Cuáles mecanismos, protocolos se pueden utilizar para la gestión de comunicaciones en la Oficina de Gestión de Proyectos en IRFA Venezuela?
8. ¿Cómo sugiere se maneje la administración de recursos económicos y la comunicación de los mismos en la Oficina de Gestión de Proyectos de IRFA?
9. ¿Usted sugeriría hacer de la oficina de proyectos un ente independiente financieramente? Si es así, ¿cuál cree que es la estructura administrativa-financiera?
10. ¿Qué políticas o protocolos sugiere se sigan para presentar el control de los fondos que maneja la oficina de proyectos?
11. Cree que la Oficina de Gestión de Proyectos puede integrar los protocolos, mecanismos y estándares propios de la gestión de proyectos y filosofía de promoción social del Instituto Radiofónico Fe y Alegría, sin hacer que cada una pierda sus características propias?
12. De la siguiente lista de funciones/responsabilidades propias de las Oficinas de Proyectos, indique su apreciación respecto a la conveniencia de que la Oficina de Proyectos de IRFA las adopte ahora, en el futuro, nunca o no está seguro al respecto.

#	FUNCIONES	AHORA	FUTURO	NUNCA	DUDA
1	Reporte del estado del proyecto a la dirección				
2	Desarrollo e implementación de metodología estándar				
3	Implementación/operación del sistema de información de proyectos				
4	Monitoreo y control del rendimiento del proyecto				
5	Desarrollo de competencias del personal incluyendo entrenamiento				
6	Proporcionar consejo a la dirección				
7	Coordinación entre proyectos				
8	Definir y monitorear los indicadores de logros del proyecto				
9	Promover la gerencia de proyectos dentro de la institución				
10	Monitoreo y control de rendimiento de la Oficina de Proyectos				

11	Participar en la planificación estratégica				
12	Proporcionar guía (mentoría) a los gerentes de proyectos				
13	Gerenciar uno o más portafolios (conjunto de proyectos)				
14	Identificar, seleccionar y priorizar nuevos proyectos				
15	Gestiona los archivos y la documentación de proyectos				
16	Gerencia uno o más programas de proyectos				
17	Conduce auditorías de proyectos				
18	Gestiona el pasos de una fase a otra del proyecto con los clientes o interesados (comunidad, gobierno, empresas, centros educativos)				
19	Proporciona conjuntos de herramientas para la gestión de proyectos				
20	Ejecuta tareas especializadas para los gerentes de proyectos				
21	Ubica recursos entre los proyectos				
22	Conduce las revisiones post-proyecto				
23	Implementa y administra bases de datos de buenas y malas prácticas				
24	Implementa y administra las bases de datos de riesgos				
25	Identifica debilidades de la institución para desarrollar proyectos de mejora interna				
26	Explora el entorno e identifica oportunidades de proyectos				
27	Recluta, selecciona y evalúa los gerentes de proyectos				
28	Otras:				

¡Muchas Gracias por su colaboración!