

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

Trabajo Especial de Grado

**“DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS
EN UNA EMPRESA DEL SECTOR RETAIL BASADA EN LAS MEJORES
PRÁCTICAS DEL PMI”**

Presentado por:

CHÁVEZ JIMÉNEZ, NYLOHA ALEXANDRA

Como parte de los requisitos para optar por el título de
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Asesora:

DRA. BLANCO CARRILLO, MERCEDES BERENICE

S. L. de Caracas, Septiembre de 2017

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

Trabajo Especial de Grado

**“DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS
EN UNA EMPRESA DEL SECTOR RETAIL BASADA EN LAS MEJORES
PRÁCTICAS DEL PMI”**

Presentado por:

CHÁVEZ JIMÉNEZ, NYLOHA ALEXANDRA

Como parte de los requisitos para optar por el título de
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Asesora:

DRA. BLANCO CARRILLO, MERCEDES BERENICE

S. L. de Caracas, Septiembre de 2017

DEDICATORIA

A Yilla, Rafucha y Lola.

Por ser, con su experiencia de vida, modelos de perseverancia, constancia, valor y humildad. Porque la riqueza no está en valores materiales, sino en el corazón (Juan Pablo II).

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, Nyloha, Igor, Nohelany y Nathaly.

Aún en los momentos más difíciles me brindaron con increíble paciencia todo su cariño y apoyo, me ayudaron a mantener la vista en el horizonte y me animaron a alcanzar mis objetivos.

A Mercedes Berenice

Por guiarme en la realización y culminación de este Trabajo Especial de Grado, nutriéndolo con sus conocimientos y experiencia.

A Central Madeirense y a la Gerencia de Gestión Estratégica

Por darme la oportunidad de crecer, aportar valor a tan prestigiosa empresa y por haberme acompañado en este recorrido.

¡GRACIAS!

Señores:

Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Estudios de Postgrado
Área de Ciencias Económicas y de Gestión
Postgrado en Gerencia de proyectos

Atención: Profesor Janet Mora de Torres

Referencia:

ACEPTACIÓN DE ASESORÍA DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Por la presente hago constar que he leído el borrador final del Proyecto del Trabajo de Especial de Grado, presentado por la ciudadana **Nyloha Alexandra Chávez Jiménez**, titular de la Cédula de Identidad n° **19.556.598**, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título tentativo es ***“DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR RETAIL BASADA EN LAS MEJORES PRÁCTICAS DEL PMI”***; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 23 días del mes de septiembre de 2017.



Lic. Berenice Blanco

C.I N°:4.368.061



Caracas, 20 de marzo de 2017

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Sres.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Postgrado en Gerencia de Proyectos
Núcleo Caracas.

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado a la Ingeniero NYLOHA ALEXANDRA CHÁVEZ JIMÉNEZ, portadora de la C.I. n° 19.556.598, quien labora en CENTRAL MADEIRENSE, S.A., a hacer uso de la información proveniente de esta organización, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización del Trabajo Especial de Grado "DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR RETAIL BASADA EN LAS MEJORES PRÁCTICAS DEL PMI", como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, exigido por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más a que hacer referencia, atentamente,

Orlando De Abreu
Gerente de Planificación y Proyectos
Central Madeirense, S.A.
RIF: J-00006275-7

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

***DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN
UNA EMPRESA DEL SECTOR RETAIL BASADA EN LAS MEJORES
PRÁCTICAS DEL PMI***

Autora: Chávez J., Nyloha A.
Tutor: Blanco C., Mercedes B.
Año: 2017

SINOPSIS

Central Madeirense C.A. posee un catálogo amplio de proyectos para el desarrollo, diseño e implantación de sistemas de información y mejora de procesos de almacenamiento y comercialización que ocasionaban mayor inversión de recursos financieros, perjuicios procedimentales, malgasto de recursos y frustración por la indisposición de implementaciones oportunas. En aras de esbozar mejoras que aportaran valor a la empresa, se planteó diseñar una metodología de gestión de proyectos basada en las mejores prácticas desarrolladas por el PMI, iniciando con la determinación del grado de conocimiento general sobre la gestión de proyectos y la evaluación de la documentación existente relativa a las iniciativas, para luego diseñar y documentar los lineamientos de dirección adecuados a las características de la organización. Para ello, el presente trabajo se apoyó en investigaciones realizadas en esta casa de estudios y en la empresa, referentes a la dirección de proyectos en áreas de conocimiento particulares y a la cultura organizacional, ampliando así el dominio del tema a estudiar. Se abarcaron definiciones afines a proyectos, PMI, PMBOK, procesos y mejores prácticas de gestión. La presente, es una investigación de tipo proyectiva, de campo, no experimental apoyada en herramientas como observación directa, entrevistas no estructuradas y diagramas causa-efecto, realizada en la Gerencia de Planificación y Proyectos. Una vez evaluadas las costumbres de dirección en la empresa, se evidenció la falta de conocimiento general sobre las mejores prácticas de gestión y la inexistencia de guías o lineamientos organizacionales de conducción de iniciativas. En este sentido, se desarrolló una línea de trabajo común para todas las áreas funcionales de la empresa, que se configurará en un activo de la organización para la ejecución de sus proyectos, constando de manuales, guías, herramientas e instructivos que abarcan desde la concepción hasta la ejecución y cierre. En líneas generales, se recomienda evaluar la implementación de un modelo de cultura organizacional basado en los lineamientos OPM3; programar reuniones con las áreas funcionales de la empresa para comunicar la importancia y beneficios de estas prácticas, hacer seguimiento continuo de las iniciativas; diseñar y estructurar las mejores prácticas de gestión de programas y portafolios y alinear los proyectos e iniciativas actuales con los objetivos estratégicos de la empresa.

Palabras Clave: proyecto, línea de trabajo común, mejores prácticas de gestión.

Línea de Trabajo: Comportamiento Organizacional en Proyectos.

ACRÓNIMOS Y SIGLAS

ACRÓNIMO	SIGNIFICADO
OPM3	Organizational Project Management Model Maturity (OPM3). Estándar patrocinado por el PMI diseñado para ayudar a las organizaciones a medir su madurez en el manejo sistemático de proyectos, programas y portafolios; en forma alineada con el logro de los objetivos estratégicos de la organización.
P.G.	Plan de Gestión
PMBOK	Project Management Book Of Knowledge. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos
PMI	Project Management Institute. Instituto de Gerencia de Proyectos
PMO	Project Management Office. Oficina de Gestión de Proyectos. Para efectos de esta investigación, se trata de la Gerencia de Planificación y Proyectos
CEPMI	Comité de Ética del PMI
CIV	Colegio de Ingenieros de Venezuela
RAE	Real Academia Española

1: *Listado de acrónimos*

Fuente: *Elaboración Propia*

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ACEPTACIÓN DE ASESORÍA DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO	v
SOLICITUD DE APROBACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
SINOPSIS	vii
ACRÓNIMOS Y SIGLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE CUADROS	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.2.1. Objetivo General	4
1.2.2. Objetivos Específicos	4
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	5
1.4. ALCANCE	5
1.5. LIMITACIONES	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1. ANTECEDENTES	7
2.2. BASES TEÓRICAS	9
2.2.1. Proyecto	9
2.2.2. Project Management Institute (PMI)	10
2.2.3. Metodología	14
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	15
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	15
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	15
3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS	16
3.4. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS	17

3.5. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO	19
3.6. CRONOGRAMA DE TRABAJO	20
3.7. ASPECTOS ÉTICOS	24
3.7.1. Código de Ética y Conducta Profesional del PMI	24
3.7.2. Código de Ética Profesional del Colegio de Ingenieros de Venezuela	25
3.8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	26
CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL	27
4.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	27
4.1.1. Reseña Histórica	27
4.1.2. Visión de la empresa	29
4.1.3. Misión de la empresa	29
4.1.4. Valores de CENTRAL MADEIRENSE, C.A.	29
4.1.5. Estructura Organizacional	30
4.1.6. Gerencia de Planificación y Proyectos	31
CAPÍTULO V. SITUACIÓN ACTUAL	32
5.1. SITUACIÓN ACTUAL	32
5.1.1. Gestión de Proyectos en Central Madeirense	32
5.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	36
CAPÍTULO VI. METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS	40
6.1. PROPUESTA DE MEJORAS	40
6.1.1. Manual de Gestión de Proyectos	40
6.1.2. Metodología de Gestión de Proyectos	43
6.1.3. Documentos y Formatos	44
6.1.4. Tipificación de los Proyectos	46
6.1.5. Sistema de Almacenamiento de Información	47
6.1.6. Sistema de Codificación	50
6.1.7. Alternativas de Difusión	51
CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	55
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
CONCLUSIONES	57
RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	59
ANEXOS	63

A. ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA EMPRESA	63
B. ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS	64
Sujeto I: Gerente de Gestión Estratégica	64
Sujeto II: Especialista de Proyectos	65
Sujeto III: Especialista de Proyectos	66
Sujeto IV: Especialista de Proyectos (Investigadora)	67

ÍNDICE DE FIGURAS

1: Grupos de Procesos de la Gestión de Proyectos	11
2: Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos	12
3: Áreas de Conocimiento de la Gestión de Proyectos	13
4: Integrantes de la unidad de análisis	17
5: Estructura Desagregada de Trabajo	19
6: Valores del Código de Ética del PMI.	24
7: Virtudes valoradas en el Código de Ética del CIV	25
8: Valores de Central Madeirense	29
9: Estructura Organizacional de Central Madeirense, C.A.	30
10: Gerencia de Gestión Estratégica	31
11: Diagrama Causa-Efecto de la GDP	38
12: Grupo de Procesos de Iniciación	41
13: Procedimiento para desarrollar la Propuesta del Proyecto	42
14: Gestión de la Integración del Proyecto	43
15: Procedimiento de Control de Cambios	44
16: Clases de Proyectos	46
17: Tipos de Proyectos	46
18: Estructura de la Carpeta Virtual del Proyecto	49
19: Ruta del Proyecto. Grupo de Procesos de Iniciación	52
20: Ruta del Proyecto. Grupo de Procesos de Planificación-Gestión del Alcance	53
21: Ruta del Proyecto. Grupo de Procesos de Cierre	53
22: Página Web Interactiva	54

ÍNDICE DE CUADROS

1: Listado de acrónimos	viii
2: Desarrollo Noviembre 2015 – Febrero 2016	20
3: Desarrollo Marzo – Junio 2016	21
4: Desarrollo Julio – Octubre 2016	22
5: Desarrollo Noviembre 2016 – Enero 2017	23
6: Cuadro de Operacionalización de Variables	26
7: Crecimiento en el Tiempo de Central Madeirense, C.A.	28
8: Resultados de investigación realizada por Central Madeirense, C.A. (2016)	34
9: Resumen de documentos por grupos de procesos. Extracto (Iniciación)	43
10: Resumen de documentos por área de conocimiento. Extracto (Integración)	44
11: Grupos de Procesos vs Áreas de Conocimiento. Documentos Generados	45
12: Fases de los proyectos según su clasificación	47
13: Sistema de Codificación de Documentos	51
14: Encuesta de evaluación de prácticas de gestión de proyectos en Central Madeirense	63

INTRODUCCIÓN

Toda organización procura el éxito y por ende posicionarse en los más altos niveles de aceptación, demanda y satisfacción del mercado en su rubro, por lo que empleará recursos materiales y humanos para el logro de su meta. Una de las técnicas que se deben acometer para ello, es la mejora continua de los procesos, condiciones laborales y medios de desarrollo conducen al crecimiento organizacional.

Las acciones planificadas en función del mejoramiento continuo de la organización inducen la motivación y el sentido de pertenencia, e implementan un ambiente laboral sano con la consecuencia del aumento de la productividad de la Empresa. De acuerdo con la definición establecida por la Real Academia Española, organización es una “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”. De acuerdo al Project Management Institute, 2013 , un proyecto es un esfuerzo de trabajo permanente que conlleva procesos repetitivos, puesto que sigue los procedimientos existentes de una institución. En este sentido, es de suma importancia estructurar adecuadamente la realización del trabajo necesario para lograr el cumplimiento de las metas organizacionales.

Existen a nivel mundial, metodologías de trabajo que permiten organizar adecuadamente las actividades de los proyectos, promocionadas por diversas organizaciones, entre ellas el PMI. El PMBOK es un manual de trabajo promovido por el Instituto de Gerencia de Proyectos, utilizado comúnmente de referencia para la dirección de proyectos.

Bajo este enfoque, el presente Trabajo Especial de Grado plantea algunas medidas que aumentan el desempeño de los proyectos llevados a cabo por las distintas áreas funcionales de la empresa, en especial la unidad organizacional destinada a la consecución de iniciativas de esta naturaleza: la Gerencia de Planificación y Proyectos.

El enfoque de la presente investigación se orientó a una propuesta de mejoras a los procesos de gestión y dirección de los proyectos llevados a cabo en la empresa

CENTRAL MADEIRENSE, C.A., líder del Sector Retail de alimentos y productos de consumo masivo, la cual está estructurada de la siguiente manera:

*Capítulo I: **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA***, en el que se describió la necesidad organizacional que impulsó el desarrollo de esta investigación, los objetivos, alcance y limitaciones.

*Capítulo II: **MARCO TEÓRICO***, exposición de las referencias y conceptos teóricos que sirvieron de apoyo para realizar los análisis, desarrollos y para el cumplimiento de los objetivos del estudio.

*Capítulo III: **MARCO METODOLÓGICO***, exhibe la estructura general de la investigación, técnicas y herramientas utilizadas para recopilar la información relativa a la problemática actual y su posterior análisis.

*Capítulo IV: **MARCO ORGANIZACIONAL***, donde reposa una breve descripción de la empresa y su evolución histórica, sus valores, misión y visión.

*Capítulo V: **SITUACIÓN ACTUAL***, explica la situación de estudio y su análisis.

*Capítulo VI: **METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS***, describe la metodología desarrollada en función de las características de la empresa.

*Capítulo VII: **EVALUACIÓN DEL PROYECTO***, sección donde se corrobora el cumplimiento o no de los objetivos de la investigación, en función de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Empresa Central Madeirense C.A. posee un catálogo amplio de proyectos para el desarrollo organizacional, el diseño e implantación de sistemas de información y su correspondiente soporte lógico, así como de mejoras de procesos de almacenamiento y comercialización en el centro de distribución y sus sucursales, que demandaron tiempos superiores de ejecución con respecto a los pronosticados, ocasionando mayor inversión de recursos financieros a los preestablecidos, que produjeron perjuicios procedimentales, malgasto de recursos y además, frustración interna por la indisposición de implementaciones oportunas, impactando significativamente en los servicios que ofrece la organización.

Además, las investigaciones frustradas y colapsadas por la falta de dirección y liderazgo de sus gestores, dada su esencia no tangible al no dejar huella material, surtieron efectos que se percibieron con la misma intensidad negativa que las citadas anteriormente. Proyectos de diferente índole pasaban largas temporadas en la empresa, revelando vacíos de dirección, deficiencias en los diseños técnicos, incapacidad de gestión y liderazgo, actitudes no proactivas por los responsables de la gestión del proyecto, improvisación y precipitación en la toma de decisiones, falta de planificación, desorganización y ejecución errática, desconocimiento del entorno y de la normatividad, comprometiendo la formulación técnica, el control sobre el alcance, tiempo, costos y calidad previstos.

La unidad organizativa responsable de asegurar un adecuado desarrollo y culminación de los proyectos ha estado funcionando aproximadamente desde hace dos años, sus integrantes, salvo el Gerente de Gestión Estratégica, son profesionales que no poseen experiencia ni conocimientos relativos a la Gestión de Proyectos, por lo que no han podido materializar propuestas tangibles que aporten valor a las prácticas de dirección empleadas. Adicionalmente, ha contado con poco apoyo empresarial (de acuerdo con lo expuesto por el gerente del área), por lo que le ha sido trabajoso abrirse camino entre las labores operativas de las demás unidades funcionales, quienes dejaban

en segundo plano aquellas actividades destinadas a satisfacer los requerimientos de proyectos que desconocían y de los cuales no se percibía un valor agregado.

Dada la realidad dinámica y cambiante del país, se hace imperativo para la empresa incurrir en inversiones que realmente den frutos y le permitan un crecimiento organizacional sustentable, mantenerse como la opción número uno en supermercados de las familias venezolanas por la calidad de sus productos y servicios a un bajo precio y continuar aportando beneficios a la comunidad a través de sus programas sociales, obligándola a revisar y mejorar sus procesos internos y establecer mecanismos de control que aseguren su rentabilidad. Ello involucra la evaluación integral de las actividades operativas y extraordinarias, destacándose así los proyectos.

Una vez evaluados los métodos, técnicas y herramientas utilizadas para la gestión de proyectos en la empresa, se evidenció la ausencia de una planificación adecuada de las actividades a realizar, comunicación deficiente entre los involucrados (stakeholders), descontrol sobre las actividades que se ejecutaban, desconocimiento por los conductores, cambios de alcance y consecución de actividades no estipuladas, e inexistencia de guías o lineamientos organizacionales para la conducción de proyectos en la empresa.

Bajo esta perspectiva de dirección de proyectos, la empresa permanecería mermando sus esfuerzos y recursos en actividades que no agregasen valor a los proyectos, inversiones infructuosas, desmotivación, pérdida de interés y descontrol sobre las actividades.

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. Objetivo General

Diseñar una metodología de gestión de proyectos basada en las mejores prácticas desarrolladas por el PMI.

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Determinar el grado de conocimiento general sobre la gestión de proyectos en la empresa.

2. Evaluar la documentación existente relativa a la gestión de proyectos.
3. Diseñar los lineamientos de gestión de proyectos adecuados a las características de la empresa.
4. Documentar los procesos, herramientas y técnicas a utilizar bajo los estándares de gestión del PMI.

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La falta de conocimiento en Gestión de Proyectos ocasionó que las iniciativas se realizaran desorganizadamente, sin trazabilidad de las actividades, con variaciones en tiempo y costo elevadas, limitando la culminación de los proyectos, el desarrollo de nuevas estrategias de negocio y el cumplimiento de la planificación estratégica de la empresa, una de las misiones de la Gerencia objeto de estudio.

El aprovechamiento máximo de los recursos humanos y materiales de Central Madeirense y el logro de los objetivos estratégicos, justificaron el diseño de una metodología de trabajo enfocada en sus características y su clima organizacional, por lo que se desarrolló una línea de trabajo común para todas las áreas funcionales de la empresa, basadas en las mejores prácticas fundamentadas en el Project Management Book Of Knowledge (PMI, 2013), que se configuró como un activo de la organización para la ejecución organizada y estructurada de sus proyectos, permitiendo el logro de sus objetivos.

1.4. ALCANCE

La investigación se realizó en la Gerencia de Planificación y Proyectos de la empresa CENTRAL MADEIRENSE, C.A. (sector retail), ubicada en la carretera Petare-Santa Lucía, kilómetro 5, Filas de Mariche, Santiago de León de Caracas, Venezuela (Centro CM – Oficinas Administrativas y Centro de Distribución). Se analizaron los procedimientos de gestión de proyectos en las distintas áreas organizativas encargadas de llevar a cabo esta labor, considerando la documentación existente de los proyectos para el posterior diseño de los lineamientos básicos de gestión adecuados a las características de la organización.

1.5. LIMITACIONES

- Disponibilidad de información referente al tema de investigación por parte de la empresa.
- Disponibilidad de indicadores de la gestión de proyectos en la empresa.
- Nivel de conocimiento en las mejores prácticas del PMI.
- Resistencia de las áreas funcionales de la empresa a comprometerse con la implementación de esta metodología.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

El presente trabajo de investigación se fundamentó en la acepción de que los antecedentes necesariamente deben reflejar los avances que se han efectuado en el área y así mismo informar sobre el dominio del manejo de proyectos con el objeto de permitir futuras investigaciones (Arias, 2.012). Bajo este enfoque, se tomó como referencia de la biblioteca digital de la Universidad Católica Andrés Bello los Trabajos Especiales de Grado desarrollados en el programa de Especialización en Gerencia de Proyectos del área de Ciencias Administrativas y de Gestión citados a continuación.

Tovar G., José V. (2.012). “METODOLOGÍA DE GERENCIA DE PROYECTOS BAJO ENFOQUE FRONT-END-LOADING (FEL). CASO DE ESTUDIO: DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA DE SISTEMAS. UNEXPO. CARACAS”.

En ese trabajo se desarrolló un modelo de metodología de definición y desarrollo de proyectos basada en la técnica Front End Loading (FEL), como parte de las mejoras continuas de los procesos de gestión de proyectos del Departamento de Ingeniería de Sistemas (DIS). De esta investigación se tomó como referencia el proceso de desarrollo de la metodología de gestión de proyectos, por ser el objeto del presente Trabajo Especial de Grado.

Descriptor: metodología, mejoras continuas, definición y desarrollo.

Toledo S., Roselyne C. (2.005). “BASES PARA EL DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN LA PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS (CASO DE ESTUDIO: PROYECTO DE CONSTRUCCIÓN DE APARTAMENTOS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS)”.

Cuyo objetivo general fue la aplicación de la metodología de Gerencia de Proyectos en la detección de lecciones aprendidas, con base en un proyecto de construcción de apartamentos; lo que fundamentó la metodología para el diseño de las fases de la presente investigación.

Descriptor: bases de diseño, metodología, planificación de proyectos.

Contreras H., Dulce M. (2.009). "PLAN DE PROYECTO PARA CONSTRUCCIÓN Y DOTACIÓN DE LABORATORIO EN PROPANTS VENEZUELA, C.A)".

Se diseñó un plan de proyecto involucrando la gestión del alcance, tiempo y costos, el cual se asumió para sedimentar las bases para la elaboración de un Plan de Gestión de Proyectos.

Descriptor: plan de proyecto, gestión de alcance, tiempo y costos.

GEDPRO, (2007). Estudio sobre la utilización de herramientas y metodologías de gestión de proyectos en las empresas.

Este estudio reflejó las tendencias en las prácticas de gestión de proyectos para el año 2007 derivadas de una encuesta realizada en España a empresas locales e internacionales, siendo una referencia interesante para conocer las predilecciones generales de las empresas en la dirección y conducción de iniciativas; todo ello con el fin de verificar si los esfuerzos que está realizando Central Madeirense, C.A. están alineados con dichas tendencias.

Descriptor: tendencias, gestión de proyectos.

Centro para el Desarrollo y la Cooperación. Introducción a la Gestión de Proyectos basada en Resultados.

Artículo en el que se describe la metodología general para dirigir proyectos en función de la obtención de resultados; sirviendo para el presente Trabajo Especial de Grado como base para el diseño de una metodología efectiva para la gestión de este tipo de iniciativas.

Descriptor: gestión de proyectos, obtención de resultados, efectividad en la dirección.

OBS Online Business School. Las principales causas de fracaso de los proyectos.

En este informe se describen las cinco principales causas de fracaso en los proyectos, basado en un estudio realizado por KPMG Internacional, denotando las cinco causas más importantes que categorizan los proyectos como no exitosos. Este

conocimiento fue de gran importancia ya que permitió definir los factores críticos que generalmente afectan los proyectos, para así prestarle especial atención durante el diseño de la metodología de gestión a ser aplicada en la empresa en la que se desarrolló la presente investigación.

Descriptores: factores críticos, fracaso, proyectos.

Central Madeirense (2016)

Para el desarrollo de este Trabajo Especial de Grado, se consideró una evaluación efectuada en marzo de 2016 por la Gerencia de Planificación y Proyectos de Central Madeirense, para diagnosticar la metodología de gestión de proyectos a través de una entrevista estructurada (consultar el anexo A, página 63) y revisión documental del histórico de las iniciativas registradas hasta la fecha. La pesquisa arrojó como resultado la falta de documentación de los proyectos, el desconocimiento de las mejores prácticas de gestión, la existencia de documentos inadecuados para la administración que eran inutilizados y en general, definiciones incorrectas y ambiguas de las iniciativas emprendidas.

Descriptores: diagnóstico, metodología de gestión.

2.2. BASES TEÓRICAS

Antes de iniciar esta investigación, fue necesario repasar algunos conceptos básicos, fundamentales para el desarrollo del trabajo planteado, relacionados con el objetivo general: diseño de una metodología de gestión de proyectos basada en las mejores prácticas del PMI.

2.2.1. Proyecto

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Implica un principio y un final definidos, y culmina cuando se logran los objetivos, cuando éstos no pueden ser cumplidos o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto (Project Management Institute, 2013).

De la definición anterior se deduce que toda actividad rutinaria u operativa no puede ser clasificada como proyecto, ya que se basa en la repetición para la obtención

de resultados estandarizados. En este sentido, fue imperativo para esta investigación la evaluación y clasificación de las iniciativas presentadas a la investigadora, en aras de seleccionar aquellas cuya naturaleza se ajustara al concepto anterior.

Posteriormente, se estudió todo lo relacionado con el Instituto de Gestión de Proyectos y la compilación de mejores prácticas que promueve, ya que en éstas se basa la metodología de gestión desarrollada.

2.2.2. Project Management Institute (PMI)

Fundado en 1969, el Project Management Institute agrega valor a más de 2.9 millones de profesionales a nivel mundial a través del apoyo, colaboración, educación e investigación en el campo de la Gerencia de Proyectos. Su propósito es promover carreras, mejorar el éxito organizacional y fomentar la madurez de la profesión de la gerencia de proyectos, mediante sus estándares mundialmente reconocidos, certificaciones, herramientas, recursos, investigaciones académicas, publicaciones, cursos de desarrollo profesional y oportunidades para establecer redes profesionales (Project Management Institute, Inc., 2016).

Esta organización publicó, gracias a la colaboración de un gran número de voluntarios, una guía que recoge las mejores prácticas de dirección de proyectos de acuerdo a la opinión de expertos dedicados a la gestión de estas iniciativas, asegurando que constituyen el camino hacia el logro de los objetivos planteados, y por lo tanto, el éxito.

2.2.2.1. Project Management Book Of Knowledge (PMBOK)

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), es un compendio de mejores prácticas reconocidas en la profesión de la dirección de proyectos. Se trata de un documento formal que describe los macro y micro procesos involucrados, sus entradas, herramientas, técnicas y salidas que facilitan el cumplimiento de los objetivos propuestos, con el fin de proporcionar pautas para la dirección de proyectos, definiciones y conceptos, ciclos de vida y demás temas relacionados. Su propósito es proporcionar y promover un vocabulario y lineamiento común en el ámbito de la profesión (Project Management Institute, 2013).

2.2.2.1.1. Gestión de Proyectos

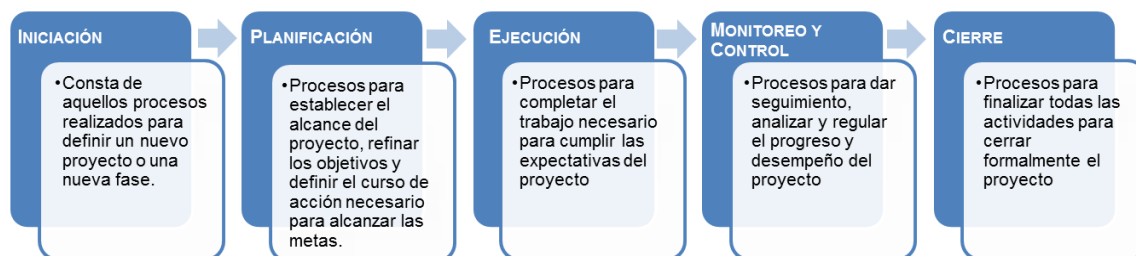
La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con sus requisitos. Dirigir un proyecto por lo general, implica:

- Identificar requisitos.
- Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados según se planifica y efectúa el proyecto.
- Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que se relacionan, entre otros aspectos, con el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos y el riesgo. La relación entre estos factores es tal, que si alguno de ellos cambia, es probable que al menos otro sea vea afectado.

La exitosa gestión de los proyectos se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente de tal manera que conforman 5 grupos de procesos y 10 áreas de conocimiento.

2.2.2.1.1.1. Grupos de Procesos de la Gestión de Proyectos

Un proceso es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que puedan aplicarse y por las salidas que se obtienen (Project Management Institute, 2013). En la dirección de proyectos, existen 5 grupos de procesos, definidos a continuación:

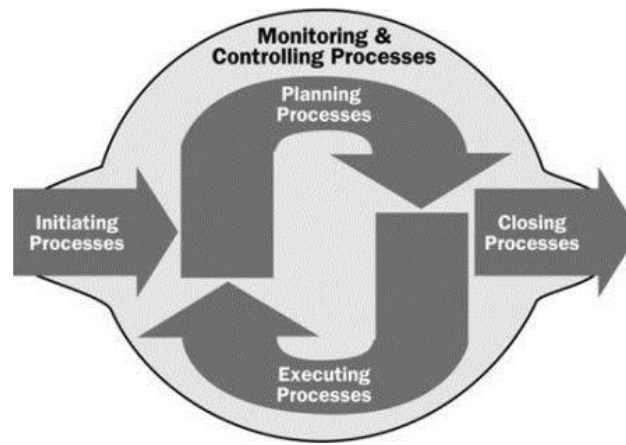


1: Grupos de Procesos de la Gestión de Proyectos

Fuente: Adaptado del PMBOK

Estos procesos, aunque están muy bien definidos, por lo general interactúan entre sí durante todo el proyecto, afectándose unos a otros. Es de tal forma, que una

pequeña variación puede influir en los demás grupos de procesos. En la siguiente figura se puede observar la forma en la que se interrelacionan.



2: Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos

Fuente: PMBOK

2.2.2.1.1.2. Áreas de Conocimiento de la Gestión de Proyectos

Las áreas de conocimiento son disciplinas de gestión que son aplicables a la gestión de proyectos. En la 5ta edición del PMBOK, se consideran las siguientes 10 áreas:

1. **Gestión de la Integración:** incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diferentes procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos.
2. **Gestión del Alcance:** incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito.
3. **Gestión del Tiempo:** abarca los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.
4. **Gestión de los Costos:** incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
5. **Gestión de la Calidad:** incluye los procesos y actividades que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido.

6. **Gestión de los Recursos Humanos:** conformado por aquellos procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto.
7. **Gestión de las Comunicaciones:** incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.
8. **Gestión de los Riesgos:** incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, monitoreo y control en un proyecto.
9. **Gestión de las Adquisiciones:** incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto.
10. **Gestión de los Interesados (stakeholders):** procesos para desarrollar estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, con base en el análisis de sus necesidades, intereses y el posible impacto en el éxito del proyecto.



3: Áreas de Conocimiento de la Gestión de Proyectos

Fuente: Elaboración Propia

2.2.3. Metodología

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española, una metodología es un “conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal” (Real Academia Española, 2.016).

En este sentido, una metodología de gerencia de proyectos es un proceso para captar las mejores prácticas y diseminarlas en la organización. Es un sistema de principios, prácticas y procedimientos; es la unión de ideas y experiencias comprobadas (Tovar González, 2012).

Teniendo todos estos conceptos claros, el resultado del presente Trabajo Especial de Grado se constituye en un compendio de principios, prácticas, procedimientos y lineamientos orientados a la consecución exitosa de los proyectos emprendidos por la organización, para así aumentar la probabilidad de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Siendo la investigación una actividad que permite obtener conocimientos científicos objetivos, sistemáticos, claros, organizados y verificables (Azuaje, págs. 15-17), el presente Trabajo Especial de Grado se elaboró bajo el enfoque de Investigación Proyectiva, ya que se proponen soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación, e implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta (Hurtado, J., 2000, pág. 28).

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Entendiendo el diseño de la investigación como el plan o estrategia diseñadas por la investigadora para alcanzar los objetivos, analizar y responder a las preguntas formuladas en el Trabajo Especial de Grado, se asumió la investigación de tipo no experimental por haberse llevado a cabo sin manipular deliberadamente variables que intervinieran en la gestión de proyectos de la empresa (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2004, pág. 267). Según Kerlinger (2002, pág. 240), citado por los autores descritos anteriormente,

En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos. Este tipo de investigación puede clasificarse en transeccional o longitudinal. Estos autores definen los diseños longitudinales como aquellos estudios que recaban datos en diferentes puntos a través del tiempo, para realizar inferencias acerca del cambio, sus causas y sus efectos... suelen dividirse en tres tipos: diseño de tendencia (trend), diseños de análisis evolutivo de grupos (cohort) y diseños de panel (pág. 278).

Bajo este contexto se recolectó la información donde ocurren los hechos: la Gerencia de Planificación y Proyectos de la organización, por lo que se asumió bajo un diseño de Campo ya que permitió no solamente observar cómo se gestionaban los proyectos e iniciativas, sino que facilitó recolectar la información necesaria para el estudio (Hernández Sampieri, 1998), sin manipulación ni control de ninguna de las situaciones y/o variables que intervinieron durante la realización de todas las actividades.

El procedimiento llevado a cabo en la investigación del presente Trabajo Especial de Grado se desarrolló en tres fases: la primera contó con una revisión exhaustiva de la bibliografía relacionada con el tópico de estudio como apoyo para la construcción del marco teórico y así estructurar y orientar la organización detallada de la información referente a la gerencia de proyectos. Adicionalmente, se consideró como base de la investigación un estudio previo realizado por la organización para identificar el grado de madurez de la empresa en esta disciplina.

Posteriormente se realizó el trabajo de campo que comprendió la elaboración y desarrollo de las estrategias de observación de los procedimientos y metodologías de gestión y administración de proyectos aplicadas, la revisión de las metas establecidas por la Empresa y la cultura organizacional para el desarrollo y alcance de metas y tareas en todos los niveles del talento humano en Central Madeirense, C.A.

Por último la evaluación de los procedimientos y el análisis de los resultados se realizaron con el objeto de diagnosticar la situación actual en relación a la gestión de proyectos en la Gerencia de Planificación y Proyectos. En este sentido se obtuvieron los datos que permitieron detallar de manera precisa las condiciones existentes de los procedimientos que posteriormente facilitaron la propuesta de la metodología de gestión de proyectos adecuada para la empresa.

3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS

Esta investigación estuvo dirigida a la Gerencia de Planificación y Proyectos de la organización, ya que son los responsables de llevar a cabo actividades enfocadas a la dirección de proyectos, por lo que constituirá la unidad de análisis. La población de estudio fueron los integrantes de dicha gerencia, conformada por cuatro (4) personas. Dada la cantidad de integrantes, se decidió trabajar con todos ellos en lugar de seleccionar una muestra. Es importante destacar que la investigadora formó parte del grupo de estudio, ya que laboraba en la unidad organizacional en cuestión.



4: *Integrantes de la unidad de análisis*

Fuente: *Elaboración Propia*

3.4. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

Las herramientas de recolección de datos utilizadas para la presente investigación fueron la observación directa y la entrevista no estructurada. Según (Namakforoosh, 2003, pág. 159), la observación “es la forma directa de recopilar datos en el momento que ocurren ciertos eventos”. La observación directa se realizó con la finalidad de detectar los procedimientos llevados a cabo en la gestión de proyectos, para así verificar el seguimiento o no de alguna metodología o estructura de trabajo predefinida por la organización, y obtener la información necesaria de los diversos problemas que afectaban los procedimientos y que repercutían en el cumplimiento óptimo de los objetivos y metas de la empresa.

Asumiendo la entrevista como el “proceso de interrogar o hacer preguntas a una persona con el fin de captar sus conocimientos y opiniones acerca de algo, con la finalidad de realizar alguna labor específica con la información captada” (Namakforoosh, 2003, pág. 139), se aplicó esta herramienta con el objeto de obtener la información completa sobre la situación de la gestión de proyectos en la organización, por lo cual se desarrolló en un ambiente y con actitudes que generaron confianza para obtener

respuestas veraces, realizando preguntas debidamente orientadas para producir tanto la información específica de los procedimientos como el grado de adaptación, motivación y de satisfacción relacionados con la consecución de las iniciativas. La entrevista no estructurada o libre es aquella en la que se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo características de conversación. Esta técnica consiste en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista.

Para la presente investigación, se realizó una entrevista no estructurada a cada uno de los integrantes de la unidad de análisis, que fue evolucionando de acuerdo a las respuestas de los informantes; es por ello que en cada conversación se desarrollaron preguntas distintas. En relación a las impresiones de la investigadora, se realizó un listado con los resultados obtenidos de la observación directa.

Las respuestas obtenidas fueron clasificadas en cuatro categorías, de acuerdo con la metodología para la realización del Diagrama de Ishikawa (también conocido como Diagrama Causa-Efecto o de “espina de pescado”), utilizado para evaluar la relación entre un efecto (generalmente un problema) y sus causas (Universidad Nacional Experimental Politécnica;., pág. 47). Éstas categorías son: políticas (normas y lineamientos organizacionales), procedimientos (métodos de trabajo), planta (instalaciones en las que se llevan a cabo las actividades) y personal (capital humano).

3.5. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO

Objetivo General

Diseñar una metodología de gestión de proyectos basada en las mejores prácticas desarrolladas por el PMI

Objetivos Específicos

Determinar el grado de conocimiento general sobre la gestión de proyectos en la empresa

Evaluar la documentación existente relativa a la gestión de proyectos

Diseñar los lineamientos de gestión de proyectos adecuados a las características de la empresa

Documentar los procesos, herramientas y técnicas a utilizar bajo la metodología de gestión del PMI

Actividades

- 1.- Consultar con el personal responsable de gestionar los proyectos de la empresa
- 2.- Evaluar los procedimientos actuales para gestionar los proyectos

- 1.- Solicitar la documentación existente de los proyectos (históricos)
- 2.- Evaluar la utilidad y utilización de los documentos

- 1.- Determinar posibles soluciones a las fallas identificadas en los procesos de gestión de proyectos

- 1.- Documentar las propuestas de mejoras

Herramientas

- 1.- Entrevistas no estructuradas
- 2.- Observación directa

- 1.- Observación directa
- 2.- Investigación documental

- 1.- Investigación documental

- 1.- Investigación documental

Resultados

Descripción del conocimiento organizacional relativo a la gestión de proyectos

Bases de las mejoras que debe contemplar la metodología a diseñar

Propuesta de Mejoras

Manual de Gestión de Proyectos

5: Estructura Desagregada de Trabajo

Fuente: Elaboración Propia

3.6. CRONOGRAMA DE TRABAJO

A continuación se muestra la cronología de desarrollo de la investigación:

Actividades	2015												2016											
	Noviembre						Diciembre						Enero						Febrero					
	2 al 6	9 al 13	16 al 20	23 al 27	30/11 al 4/12		07 al 11	14 al 18	21 al 25	28 al 1/1			04 al 08	11 al 15	18 al 22	25 al 29			01 al 05	08 al 12	15 al 19	22 al 26		
Entrevistas no estructuradas																								
Observación directa																								
Evaluación de la documentación																								

2: Desarrollo Noviembre 2015 – Febrero 2016

Fuente: Elaboración Propia

	2016																			
	Marzo					Abril					Mayo					Junio				
Actividades	29/2 al 4/3	07 al 11	14 al 18	21 al 25	28/3 al 1/4	04 al 08	11 al 15	18 al 22	25 al 29	2 al 6	9 al 13	16 al 20	23 al 27	30/5 al 3/6	6 al 10	13 al 17	20 al 24	27/6 al 1/7		
Investigación documental																				
Diseño para la gestión del Alcance																				
Evaluación diseño de gestión del alcance																				
Diseño para la gestión del Tiempo																				
Evaluación diseño de gestión del tiempo																				
Diseño para la gestión del Costo																				
Evaluación diseño de gestión del costo																				
Diseño para la gestión de la Calidad																				
Evaluación diseño de gestión de la calidad																				

3: Desarrollo Marzo – Junio 2016

Fuente: Elaboración Propia

	2016																	
	Junio	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				
Actividades	27/6 al 1/7	4 al 8	11 al 15	18 al 22	25 al 29	1 al 5	8 al 12	15 al 19	22 al 26	29/8 al 2/9	5 al 9	12 al 16	19 al 23	26 al 30	3 al 7	10 al 14	17 al 21	24 al 28
Diseño para la gestión de los RRHH																		
Evaluación diseño de gestión de los RRHH																		
Diseño para la gestión de Comunicaciones																		
Evaluación diseño de gestión de Comunic																		
Diseño para la gestión de Riesgos																		
Evaluación diseño de gestión de Riesgos																		
Diseño para la gestión de Adquisiciones																		
Evaluación diseño de gestión de Adquisiciones																		
Diseño para la gestión de Interesados																		
Evaluación diseño de gestión de Interesados																		
Diseño para la gestión de Integración																		
Evaluación diseño de gestión de Integración																		

4: Desarrollo Julio – Octubre 2016

Fuente: Elaboración Propia

Actividades	2016												2017		
	Noviembre				Diciembre				Enero						
	31/10 al 4/11	7 al 11	14 al 18	21 al 25	28/11 al 2/12	5 al 9 16	12 al 19	26 al 23	30	2 al 6	9 al 13	16 al 20	23 al 27		
Diseño gestión PMO															
Evaluación integral del diseño															
Documentación: Manual GDP															
Documentación: Metodología GDP															
Documentación: Ruta GDP															
Diseño página interactiva															

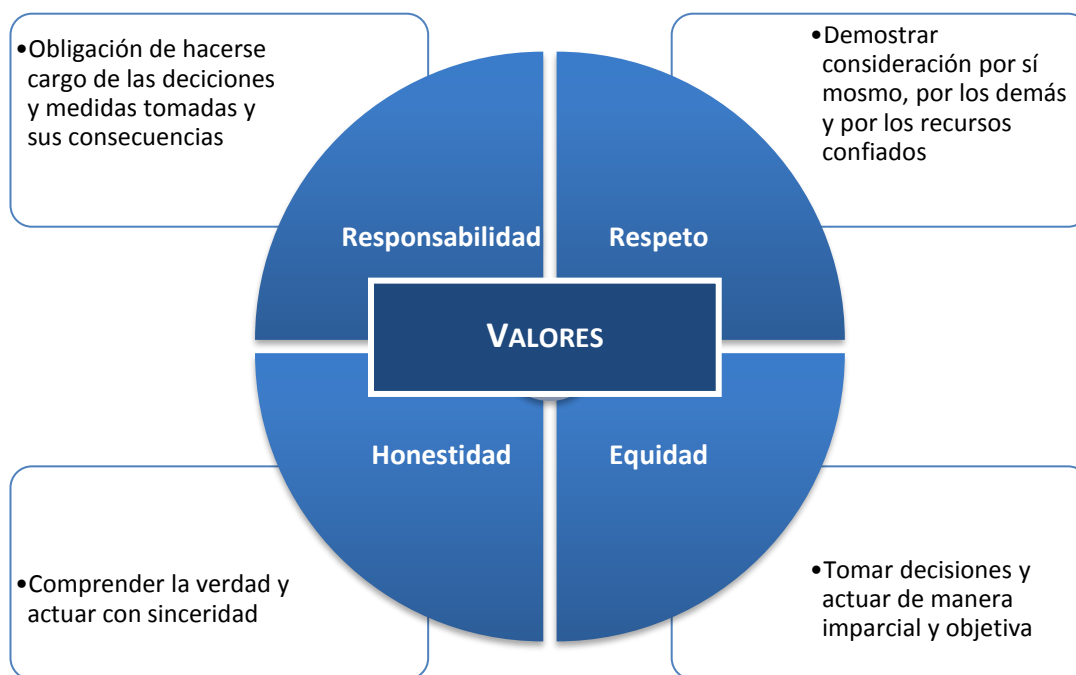
5: Desarrollo Noviembre 2016 – Enero 2017

Fuente: *Elaboración Propia*

3.7. ASPECTOS ÉTICOS

3.7.1. Código de Ética y Conducta Profesional del PMI

En aras de infundir confianza en el ámbito de la dirección de proyectos y ayudar a las personas a ser mejores profesionales, el Comité de Ética del PMI (CEPMI), junto con profesionales de la comunidad global en esta rama, desarrolló un documento (que está disponible para todo público) en el que se enuncian con claridad los ideales esperados en la profesión de Gestión de Proyectos, así como los patrones de comportamiento obligatorio, que debe ser aplicado tanto por profesionales como por voluntarios de esta disciplina. Es de tal impacto, que su incumplimiento puede acarrear procedimientos disciplinarios ante el CEPMI.



6: Valores del Código de Ética del PMI.

Fuente: Adaptado del Código de Ética del PMI

3.7.2. Código de Ética Profesional del Colegio de Ingenieros de Venezuela

Establece los casos en los cuales se considera que el comportamiento o conducta de los profesionales irrumpe con los parámetros en los que se basa el digno ejercicio de las profesiones asociadas a la ingeniería y arquitectura. Se basa en las Normas de Acción Gremial del CIV, en las que se regulan los lineamientos para la práctica de estas áreas de conocimiento.



7: Virtudes valoradas en el Código de Ética del CIV

Fuente: Adaptado del Código de Ética del CIV

3.8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

EVENTO	VARIABLES	DIMENSIÓN	ENTREGABLES	TÉCNICAS	FUENTES
Diseño de una metodología para la gestión de proyectos en una empresa del sector retail basada en las mejores prácticas del PMI	Nivel de conocimiento general sobre la gestión de proyectos en la empresa	• Proceso de planificación • Manejo del tiempo • Cumplimiento de requisitos • Manejo de costos	Análisis de la situación actual	• Entrevistas no estructuradas • Revisión bibliográfica • Observación directa	• Portafolio de Proyectos de la empresa (2016) • PMBOK (2015) • Bibliografía de la empresa
	Documentación existente relativa a la gestión de proyectos	• Técnicas de seguimiento. • Grado de definición de los proyectos.	Bases para las mejoras que debe contemplar la metodología a diseñar	• Revisión bibliográfica • Observación directa	• Portafolio de Proyectos de la empresa (2016) • PMBOK (2015)
	Lineamientos de gestión de proyectos adecuados a las características de la empresa	Estructura de la propuesta	Propuesta de Mejoras	Revisión bibliográfica	• Portafolio de Proyectos de la empresa (2016) • PMBOK (2015)
	Procesos, herramientas y técnicas a utilizar bajo la metodología de gestión del PMI	Metodología para la gestión de proyectos	Manual de Gestión de Proyectos	Revisión bibliográfica	• Portafolio de Proyectos de la empresa (2016) • PMBOK (2015)

6: Cuadro de Operacionalización de Variables

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

4.1.1. Reseña Histórica

La empresa se inicia con la apertura de pequeños abastos bajo la figura jurídica de Sociedad Mercantil Macedo, Da Corte & Co., fundada por Manuel y Agostinho De Sousa Macedo, Manuel Mendes De Sousa y Manuel Da Corte De Abreu, inmigrantes portugueses provenientes del Archipiélago de Madeira durante el año 1946. Esta red de abastos, y por exigencias del mercado, el 11 de noviembre de 1949 cambió su denominación a Central Madeirense, C.A.

Primer CM

Iniciaron sus actividades en Venezuela con pequeños abastos que atendían a la clientela local de San Martín, Caracas, bajo la denominación comercial de Sociedad Mercantil Macedo, Da Corte & Co, cambiando su nombre en 1949 a Central Madeirense, C.A.

Tal como refleja la empresa en su página web, esta fecha marca el inicio de una de las historias comerciales más exitosas del país, producto del esfuerzo y trabajo de un grupo de inmigrantes que supo ver en Venezuela el verdadero país de las oportunidades, cuyos principales fundadores y sus generaciones, han sabido aprovechar para continuar esta labor, y a lo largo de estos años, invitan a la familia venezolana a que “Viva mejor por menos”, haciendo sus compras en cada una de sus sucursales a nivel nacional.

Crecimiento en el Tiempo

Año	CRECIMIENTO
1.949	Av. San Martín en Caracas.
1.952	Av. Victoria (ahora Presidente Medina).
1.955	Urb. San Bernardino, posteriormente ampliado y trasladado al C.C. Anauco.
1.957	Urb. 23 de Enero; se discontinuó tres décadas después.
1.962	C.C. Los Ruices en la Av. Francisco de Miranda.
1.964	Urb. Simón Rodríguez, en Caracas. Fue discontinuado en 1.989.

AÑO	CRECIMIENTO
1.967	C.C. Santa Marta, C.C. Chacaíto, edificio “Mar Caribe” de Bello Monte.
1.968	Centro Comercial El Marqués.
1.970	C.C. Prado de María.
1.972	Av. Fuerzas Armadas y C.C. La Pirámide (Caracas), La Isabelica (Valencia) y C.C. Los Leones (Barquisimeto).
1.975	C.C. Av. Bolívar en Valencia, Edo. Carabobo.
1.976	Plaza La Concordia en Caracas y Los Teques, Edo Miranda.
1.977	C.C. Los Geranios, La Boyera; y C.C. Catia en Caracas.
1.978	La Victoria, Edo Aragua.
1.979	Nuevo Central Madeirense en Av. San Martín, Caracas.
1.980	San Felipe, Edo. Yaracuy.
1.982	C.C. San Antonio, en San Antonio de Los Altos, Edo Miranda.
1.983	Urb. Las Delicias en Maracay. Edo Aragua.
1.984 / 1.985	C.C. La Villa (Caracas), C.C. San Francisco (Ciudad Bolívar), Urb. Jorge Coll (Pampatar) y Av. Aragua (Maracay)
1.986	Urb. El Recreo en Barquisimeto y Urb. La Urbina, en Caracas.
1.988	Naguanagua, Valencia, Edo Carabobo.
1.990	Guacara y El Trigal. Edo. Carabobo
1.991	Guarenas, Edo. Miranda.
1.992	Puerto La Cruz, Edo Anzoátegui.
1.994	C.C. La Cascada, Los Teques; y Urb. Las Trinitarias, Barquisimeto.
1.996	Barcelona, Edo Anzoátegui y Acarigua, Edo. Portuguesa.
1.999	Porlamar. Edo Nueva Esparta.
2.001	C.C. IPSFA (Caracas), IPSFA (Maracay) y Cabudare (Lara).
2.003	“Hiper Central Madeirense”, ubicado en la Avenida Cuatricentenario en Valencia.
2.004	C.C. Bello Campo, Caracas.
2.006	C.C. Paseo El Hatillo, La Lagunita; y C.C. Multiplaza Paraíso, El Paraíso.
2.009	C.C. Puerta del Este, Urb. La California; y C.C. Parque Humboldt.
2.010	Cagua, Zona Industrial Santa Rosalía, Edo. Aragua.
2.011	Guatire Edo. Miranda; C.C. Los Próceres, IPSFA, Barquisimeto y La Alameda.
2.012	Apertura del primer “Bodegón” en Margarita, Edo. Nueva Esparta.
2.014	Manzanares. Próximamente abrirá La Guaira.

7: Crecimiento en el Tiempo de Central Madeirense, C.A.

Fuente: Adaptación Página Web de la empresa.

4.1.2. Visión de la empresa

Continuar siendo la red de supermercados preferida por la familia venezolana, así como la más competitiva, confiable y de mayor presencia nacional, y ser el mejor canal entre proveedor y cliente (página web de la empresa).

4.1.3. Misión de la empresa

Contribuir y abastecer a las familias con la más alta y confiable variedad de productos y servicios para el consumo y uso en el hogar, con la mejor relación calidad y precio; en un ambiente cordial, respetuoso, confortable, ordenado, higiénico y seguro. Simplifican el proceso de compra del cliente de manera que lo concrete en una sola visita y en el mismo local. Procuran economía de tiempo y dinero al consumidor (tomado de <http://www.centralmadeirense.com.ve/>, 18OCT16).

En este sentido, la organización confía en aportar progreso y bienestar perdurable a su personal; justa retribución al capital; satisfacciones profesionales a la gerencia; viabilidad a los proveedores mediante una demanda permanente y pago oportuno; estricto cumplimiento de las disposiciones legales y contribuciones eficaces a requerimientos significativos de la población venezolana.

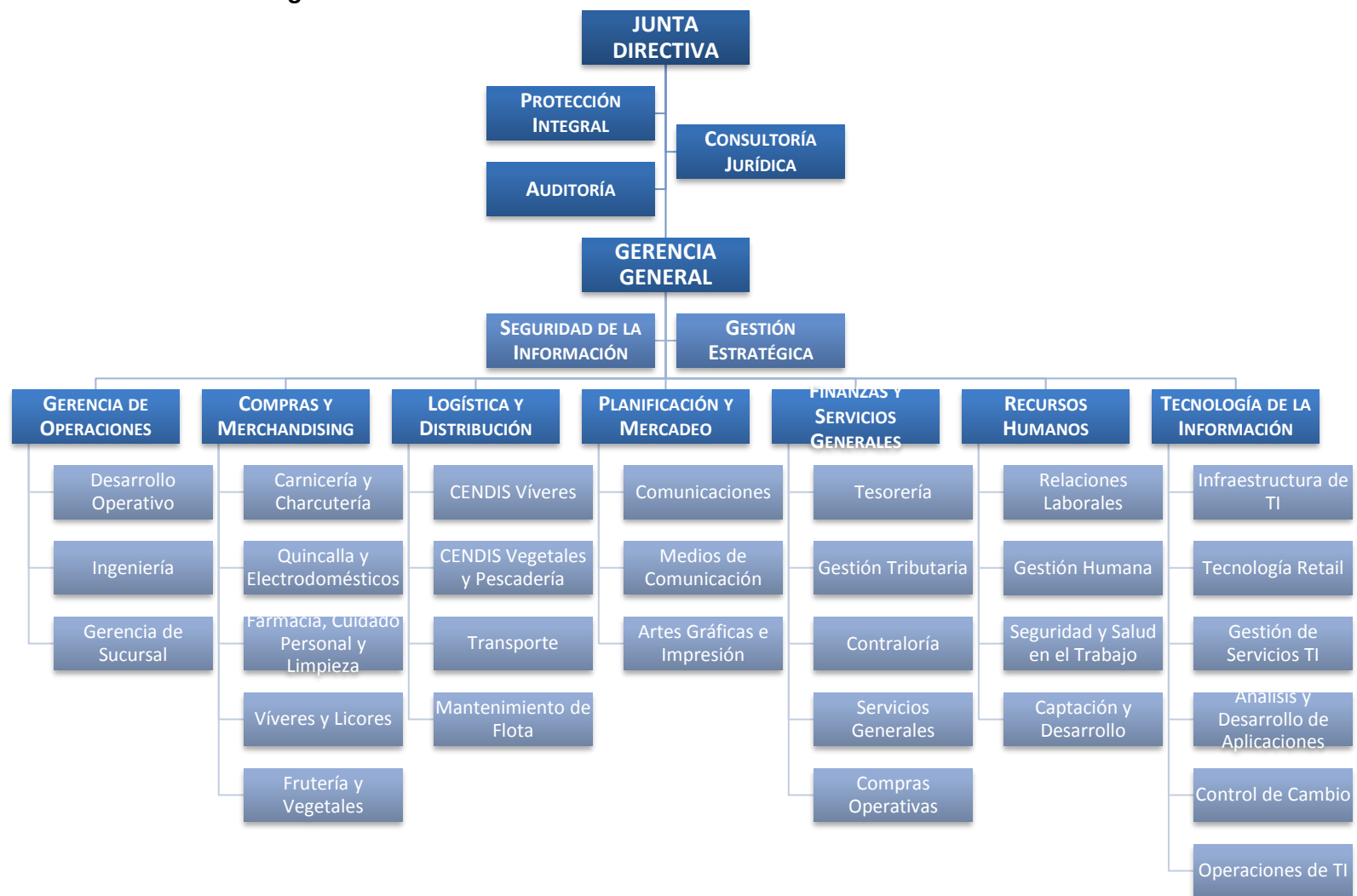
4.1.4. Valores de CENTRAL MADEIRENSE, C.A.



8: Valores de Central Madeirense

Fuente: Adaptación Página Web de la empresa

4.1.5. Estructura Organizacional



9: Estructura Organizacional de Central Madeirense, C.A.

Fuente: Gerencia de Procesos y Calidad de la empresa



10: Gerencia de Gestión Estratégica

Fuente: Gerencia de Procesos y Calidad de la empresa

4.1.6. Gerencia de Planificación y Proyectos

Es el órgano de control sobre los proyectos con total respaldo de la alta dirección, cuya función principal es la identificación y desarrollo de la metodología adecuada de administración del portafolio a través de políticas, procedimientos, alcances, mejores prácticas, métricas adecuadas de reporte de avance y éxito, documentación formal, establecimiento de controles rigurosos de ejecución y aceptación, identificación y control de riesgos, control de costos, definición de estándares de calidad de los recursos y entregables, así como de la correcta ejecución de cada uno de los proyectos en marcha.

La PMO (*Project Management Office*, por sus siglas en inglés) de la empresa es la responsable de proporcionar apoyo técnico a encargados de proyectos de otras disciplinas de negocio, administrar el pool de recursos (utilización de staff) para una efectiva dirección de proyectos, desarrollar el plan de proyectos total y su interacción con otros planes de proyectos, evaluar la viabilidad económica, técnica, operativa y su alineación con los objetivos estratégicos del negocio.

CAPÍTULO V. SITUACIÓN ACTUAL

5.1. SITUACIÓN ACTUAL

Las iniciativas llegan a la Gerencia de Planificación y Proyectos a través de diversas vías, siendo la más frecuente la Gerencia General o la Junta Directiva de la empresa. En algunos casos, a través de otras unidades organizacionales que solicitan el apoyo de la Gerencia objeto del presente trabajo. Una vez contactada, la Gerencia de Planificación y Proyectos designa a la persona que tomará el rol de líder o coordinador según la complejidad, para así comenzar los esfuerzos por controlar y dirigir los distintos aspectos relacionados con la gestión de proyectos.

En general, las iniciativas en la empresa se mantenían activas por períodos de tiempo mayores a los planificados, en promedio 3 o 4 años adicionales, ocasionando que los objetivos con los que fueron emprendidos caducaran. Además, las áreas funcionales encargadas de la consecución de los proyectos no poseían un adecuado sistema de documentación, y de poseer algún formato o formulario, no era utilizado. Esta situación, aunada con el nivel de rotación de personal que experimenta la organización, trajo como consecuencia la distorsión del alcance original, aumento en los costos, pérdida de activos, permanencia activa de servicios contratados, desmotivación y desconocimiento de los equipos funcionales involucrados en el proyecto, realización de actividades que ya no aportaban valor a la organización, y la afectación de otros factores que impactaron directamente la calidad del proyecto.

5.1.1. Gestión de Proyectos en Central Madeirense

Como se mencionó en capítulos anteriores, la empresa realizó a principios del año 2015 una investigación con el objetivo de describir la metodología para la administración de proyectos en la organización. Esta pesquisa en resumen, arrojó los resultados mostrados en el cuadro 4. Al consultar la documentación existente de algunas iniciativas emprendidas, se evidenció la prolongada duración de los proyectos, existiendo casos en los que a pesar de no haber continuado con su desarrollo, no se le había dado un cierre formal a los proyectos. Adicionalmente, señaló la caducidad de los objetivos planteados originalmente, era la consecuencia de la dinámica cambiante del

país y factores no contemplados, por lo que las metas perdían validez al pasar el tiempo, comprometiendo a la empresa a culminar los proyectos debido a las inversiones previamente realizadas, en lugar de la obtención de los beneficios esperados

Tipo	Tópicos	¿Se estipula?		¿Cuáles? / ¿Cómo? / ¿Quiénes?
		Si	No	
Proyecto	Naturaleza, condiciones de culminación	-	-	Naturaleza operacional emprendidos para resolver el día a día.
Planificación	Planificación, estimación de duración, uso de herramientas, estimación de recursos	x		Se planifica y se estiman las actividades necesarias, su duración y los recursos asociados
Alcance	Definición de alcances y recopilación de requisitos	x		Se define el alcance y se recopilan los requisitos. Se incluyen actividades adicionales no planificadas.
Seguimiento	Existencia de formatos y procedimientos para gestionar los proyectos, control y seguimiento	x		Algunas áreas funcionales poseen formatos, pero no son utilizados. El control se basa en la comunicación a través de correos electrónicos, llamadas y/o reuniones de estatus.
Riesgos	Estimación, monitoreo y control de riesgos	X		Se reflejan en el caso de negocio del proyecto. Sin embargo, no se monitorean.
Costos	Manejo de costos involucrados en el proyecto		X	No se presupuesta ni se estima el costo. Para adquirir un producto o servicio, se solicita autorización de la junta directiva.
Calidad	Planificación de la calidad de los proyectos	x		Lo valida el inspector de la Gerencia
Monitoreo y Seguimiento	Medición del cumplimiento de los objetivos, comunicación de novedades	x		Reuniones de avances de los proyectos
Stakeholders	Manejo y control de los involucrados		x	No se estipula
Hitos	Determinación de entregables y fechas	x		
Cierre	Establecimiento de procedimientos de cierre y registro de lecciones aprendidas	x		Administrativamente / Acta de finalización. No se documentan las lecciones aprendidas.

8: Resultados de investigación realizada por Central Madeirense, C.A. (2016)

Fuente: Elaboración Propia. Datos de Central Madeirense, C.A.

Adicionalmente, se realizó una entrevista no estructurada a los integrantes de la gerencia, en la que tuvieron la oportunidad de expresar sus opiniones e inquietudes relacionadas con la dirección de los proyectos en la organización (ver la sección de Anexos, B. ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS, en la página 64). De ella se derivaron los siguientes ítems, como resultado de las respuestas otorgadas por los sujetos entrevistados.

- Estancamiento con el retiro del líder.
- No hay control sobre las adquisiciones del proyecto.
- Poca preparación y/o experiencia en la dirección de proyectos.
- Poco apoyo organizacional a los proyectos.
- Documentación formal ineficiente o inexistente.
- Desconocimiento generalizado en la dirección de proyectos.
- No se manejan presupuestos.
- Información del proyecto dispersa.
- Falta de interés en las iniciativas.
- Rediseño continuo de las iniciativas sin criterios establecidos.
- Desconocimiento de la existencia de las iniciativas.
- No hay control sobre los costos del proyecto.
- Desconocimiento generalizado de los objetivos del proyecto.
- Manejo inadecuado de la información.
- La Oficina de Gestión de Proyectos tiene poco tiempo en funcionamiento.
- Actuación condicionada a criterios personales.
- Realización de actividades fuera del alcance.
- Definición de roles y responsabilidades deficiente.
- El teléfono de la gerencia no tiene salida para números móviles.
- Prolongado tiempo de ejecución de iniciativas.

5.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Realizadas las entrevistas a los integrantes de la Gerencia de Planificación y Proyectos, y culminados los períodos de observación por la investigadora de los métodos y procedimientos que se realizan para la formulación y seguimiento de los proyectos en Central Madeirense, se evidenció desconocimiento generalizado sobre las mejores prácticas de gestión de proyectos, a través de las modificaciones y desviaciones en la planificación.

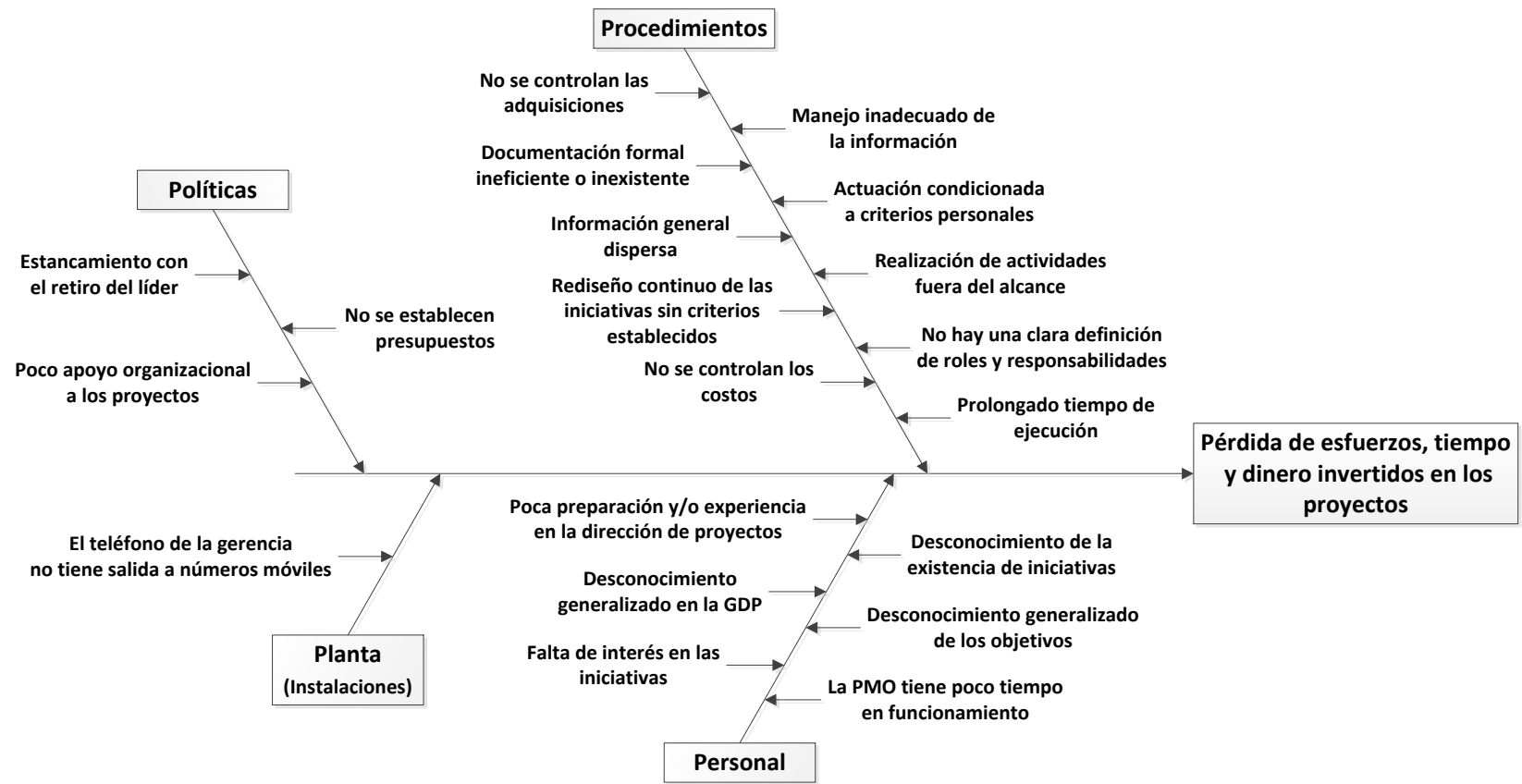
Tras realizar la revisión a los documentos, se evaluaron los archivos tanto físicos como virtuales de la unidad organizacional, encontrándose diversas debilidades que afectarían el desarrollo de los proyectos. A continuación se describen las más significativas.

Algunos documentos físicos, como facturas y Actas Constitutivas, se encontraban dispersos tanto en las oficinas ubicadas en Filas de Mariche como en las de Macaracuay. Éstos se organizaban por proyecto, sin observarse un criterio de ordenamiento común entre las diversas fases y áreas de conocimiento. Adicionalmente, no se encontraban debidamente resguardados, pues en el caso de las oficinas de Filas de Mariche, la Gerencia de Planificación y Proyectos compartía un archivo vertical con la Gerencia de Procesos y Calidad (ambas pertenecientes a la Gerencia de Gestión Estratégica), cuya relación de espacios no era equitativa y estaba a favor de esta última, dejando poco espacio de almacenamiento disponible a los documentos generados en los proyectos y permitiendo su consulta o revisión sin ningún tipo de control. En relación a los documentos ubicados en las oficinas de Macaracuay, se encontraron depositados en mobiliarios de libre acceso, sin ningún sistema de seguridad en su resguardo, siendo un factor de riesgo potencial su extravío o manipulación desmedida.

El repositorio virtual o electrónico se organizaba de manera poco intuitiva, dificultando la ubicación oportuna de los documentos. No guardaba relación alguna con el ciclo de vida de los proyectos, fases o áreas de conocimiento involucradas; se manejaban términos fácilmente asociables a la informática (lo que dificultaba extrapolarlos a la gestión de proyectos de otro tipo) y no se evidenció integración estructural de los instrumentos.

Por otro lado, se pudo observar la utilización de herramientas como Actas Constitutivas, Registro de Interesados, Matriz de Riesgos, Minutas de Reunión y Actas de Cierre; sin embargo, no todos los proyectos poseían esta información. Se evidenció la utilización de formatos, pues todos ellos mantenían la misma estructura e información reflejada. En general, los instrumentos no poseían instructivos de llenado, complicando el vaciado de información oportuna. Gran parte de los datos se manejaban de manera informal, a través de conversaciones en los pasillos o correos electrónicos, dificultando su trazabilidad.

Para estudiar todo lo expuesto anteriormente, se elaboró un diagrama causa-efecto, lo que facilitó el análisis de la problemática, en el cual se priorizaron los inconvenientes de los métodos de gestión que se llevaban a cabo.



11: Diagrama Causa-Efecto de la GDP

Fuente: Elaboración Propia

Del diagrama anterior, se dedujo la necesidad de estructurar la metodología de gestión de proyectos en la empresa, dado que la mayoría de los inconvenientes en los proyectos eran de origen procedimental. Llevar a cabo una adecuada definición de los proyectos y sus objetivos, diseñar mecanismos de control y seguimiento de las actividades, administración adecuada de los requerimientos involucrados, establecer requisitos de calidad y la estimación apropiada de los recursos necesarios para su consecución, fueron las consideraciones de la investigadora en el desarrollo del presente Trabajo para el diseño de métodos y herramientas para la dirección de proyectos fundamentados en las mejores prácticas definidas por el PMI.

Ello involucró la definición de un método de gestión, creación de formatos que facilitarán la administración (con sus respectivos instructivos de llenado) y control de las iniciativas y el diseño de un mecanismo de difusión de la información a través de las unidades funcionales de la empresa encargadas de llevar a cabo proyectos de diversa índole, con el apoyo de la Gerencia de Planificación y Proyectos.

CAPÍTULO VI. METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Con el objeto de mejorar la gestión de proyectos en la empresa, se propuso una metodología de dirección de proyectos basada en las mejores prácticas establecidas por el Instituto de Gestión de Proyectos (PMI por sus siglas en inglés), adaptadas a las características de la organización. Esto implicó la definición de procesos y procedimientos, el rediseño tanto para la creación de documentos y formatos como espacios virtuales asociados al almacenamiento de la información, modificar el sistema de codificación de entregables, estructuración base de proyectos según su tipología y alternativas de difusión de la metodología.

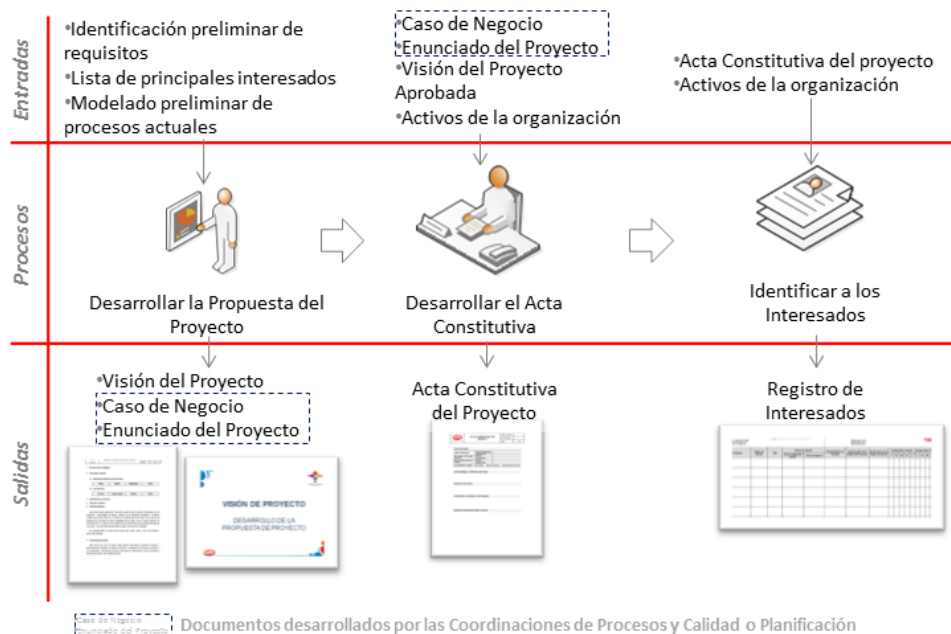
6.1. PROPUESTA DE MEJORAS

A fin de crear un sistema integral de gestión de proyectos, se brindaron varias alternativas de mejoras a los procesos y procedimientos para la dirección en Central Madeirense, contemplando los aspectos que se describen a continuación.

6.1.1. Manual de Gestión de Proyectos

Documento en el cual se definen y describen los procesos y procedimientos de gestión de proyectos. Está estructurado por grupos de procesos de dirección, especificando los inputs o entradas, insumos y el resultado a obtener de cada uno de los procesos.

Para cada grupo de proceso, se creó un flujograma que contiene la información antes señalada. En función de dar mayor visibilidad, se utilizará como referencia el Grupo de Procesos de Iniciación. Cabe resaltar que estos procesos se adaptaron a las funciones específicas de la Gerencia de Planificación y Proyectos, por lo que en algunos casos figuran unidades organizacionales que apoyan la dirección de proyectos.

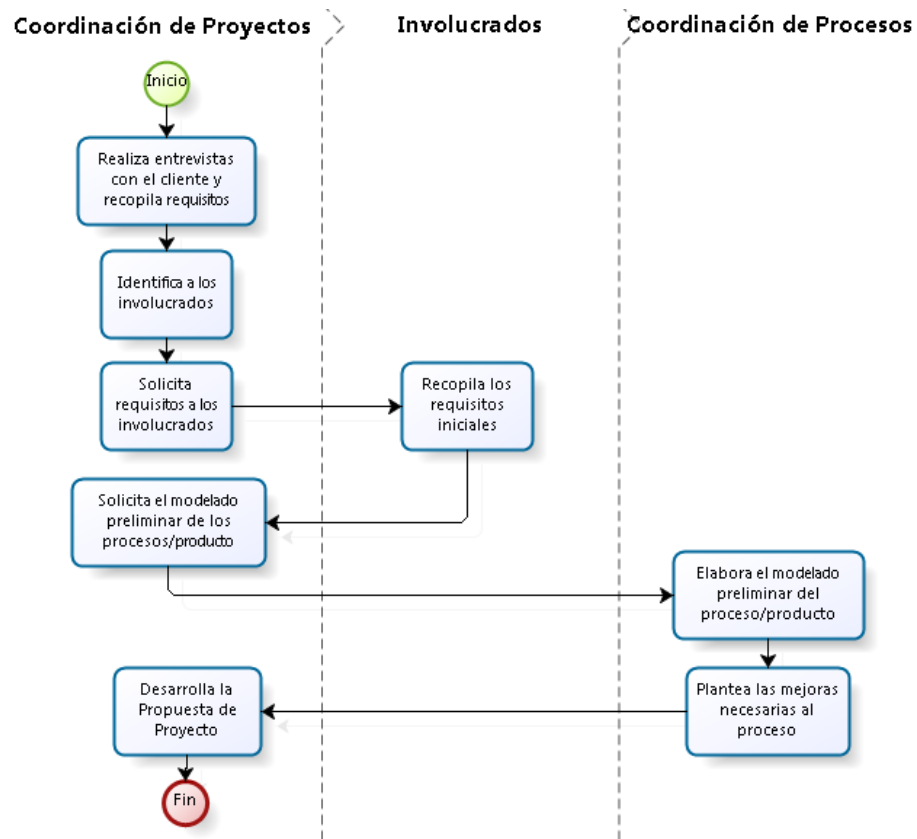


12: Grupo de Procesos de Iniciación

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, este diagrama consta de tres fases o bloques que permiten llevar a cabo el grupo de procesos de Iniciación, identificados como “Entradas”, en el que se reflejan todos los insumos necesarios para la consecución de cada uno de los procesos involucrados. Dado que en general, estos son llevados a cabo de manera secuencial, será común visualizar como entrada a un proceso, el producto de otro que lo antecede. A continuación, se visualizarán los “Procesos” que darán como resultado los documentos que servirán como herramientas para el control y seguimiento de los proyectos, reflejados como las “Salidas”.

Posterior a cada flujograma, se presentan los procedimientos que se deberán seguir para la realización de cada uno de los procesos involucrados.



13: Procedimiento para desarrollar la Propuesta del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

Este diagrama se estructuró de manera que se pudiese observar el paso a paso del procedimiento que debe llevar a cabo el líder del proyecto, así como los actores que le prestarán apoyo.

De esta forma, están contemplados los siguientes grupos de procesos:

- Iniciación
- Planificación (se establece el proceso general y se detalla por área de conocimiento)
- Ejecución
- Monitoreo y Control
- Cierre
- Integración (área de conocimiento a la que se le concede especial importancia al alinear todos los esfuerzos para lograr los objetivos).

Al finalizar el documento, se ofrece un cuadro resumen de los documentos que se generan por cada grupo de proceso, especificando el grupo, el documento, la codificación y la ubicación en el sistema de almacenamiento de información, así como un listado de los acrónimos utilizados.

G. PROCESOS	ENTREGABLES	CÓDIGO	UBICACIÓN DEL DOCUMENTO/FORMATO
Iniciación	Caso de Negocio	FT-CAN-GEE	Formatos - PMO\Alcance\FT-CAN-GEE-CasodeNegocio.docx
	Visión del Proyecto	FT-VIP-GEE	Formatos - PMO\Alcance\FT-VIP-GEE-VisiondelProyecto.pptx
	Acta de Constitución del Proyecto	FT-ACP-GEE	Formatos - PMO\Integración\FT-ACP-GEE-ActadeConstitucióndelProyecto.docx
	Registro de los Interesados	FT-REI-GEE	Formatos - PMO\Interesados\FT-REI-dos-GEE-RegistrodeInteresados.xlsx

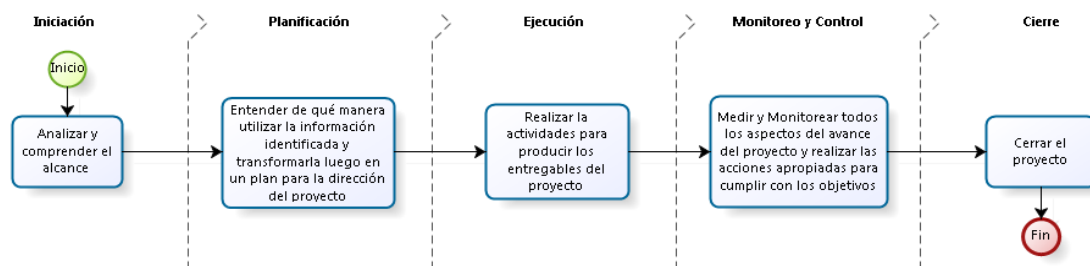
9: Resumen de documentos por grupos de procesos. Extracto (Iniciación)

Fuente: Elaboración Propia

6.1.2. Metodología de Gestión de Proyectos

En este documento detallan las herramientas disponibles para llevar a cabo los procesos definidos en el Manual de Gestión de Proyectos. Está estructurado por área de conocimiento y en él se especifican técnicas e instrumentos de gestión. Se utilizará la Gestión de la Integración para ilustrar lo expuesto.

Se diseñó un flujograma de los grupos de procesos involucrados y las acciones que conlleva cada uno, así como un resumen de los documentos generados.



14: Gestión de la Integración del Proyecto

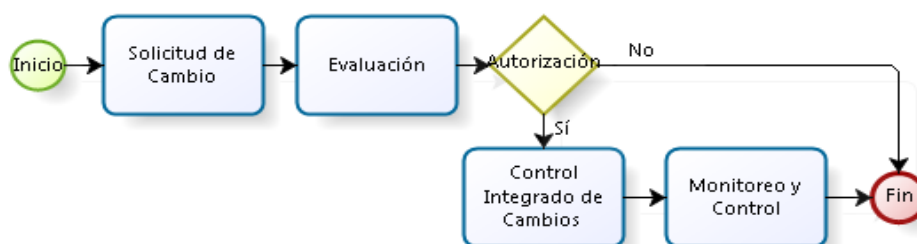
Fuente: Elaboración Propia

INICIACIÓN	PLANIFICACIÓN	EJECUCIÓN	MONITOREO Y CONTROL	CIERRE
Acta Constitutiva	Plan para la Dirección del Proyecto	Registro de Incidentes	Solicitud, Evaluación y Registro de Cambios	Acta de Cierre Acta de Transferencia Tecnológica

10: Resumen de documentos por área de conocimiento. Extracto (Integración)

Fuente: Elaboración Propia

Así mismo, se detallan los procedimientos a seguir para llevar a cabo los procesos y los documentos generados. Como ilustración, se muestra el caso de Control de Cambios:



15: Procedimiento de Control de Cambios

Fuente: Elaboración Propia

En este documento el líder de proyectos encontrará una guía para clasificar y codificar los proyectos y la documentación a generarse, según las características particulares de las iniciativas, para dar así continuidad al trabajo realizado.

6.1.3. Documentos y Formatos

Tras la revisión y evaluación de los documentos y formatos existentes, y la creación de instrumentos faltantes, se diseñaron para su uso:

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS				
	INICIACIÓN	PLANIFICACIÓN	EJECUCIÓN	MONITOREO Y CONTROL	CIERRE
Integración	• Acta Constitutiva		• Registro de Incidentes	• Registro de Cambios • Solicitud de Cambio	• Acta de Cierre (proyecto o fase) • Acta de Transferencia de Producto
Alcance	• Visión del Proyecto • Caso de Negocio	• P.G. de Alcance • P.G. de Requisitos • Enunciado del Alcance • Matriz de Requisitos • EDT • Diccionario de la EDT		• Acta de Revisión de Entregable	• Acta de Conformidad del Producto
Tiempo		• P.G. del Tiempo • Cronograma del Proyecto			
Costo		• P.G. del Costo		• Análisis del Valor Ganado	
Calidad		• Definición de la Calidad del Producto			
Recursos Humanos		• P.G. de RRHH		• Evaluación de Desempeño	
Comunicaciones		• P.G. de Comunicaciones	• Modelo de Minuta de Reunión • Modelo de Informe de Estatus		
Riesgo		• Registro de Riesgos			
Adquisiciones		• P.G. de Adquisiciones	• Registro de Adquisiciones		
Interesados	• Registro de Interesados				

11: Grupos de Procesos vs Áreas de Conocimiento. Documentos Generados

Fuente: Elaboración Propia

Cada formato posee un instructivo de llenado para facilitar su manejo. Algunos, como el Análisis del Valor Ganado y la Evaluación de Desempeño, están elaborados en programas que permitieron su configuración de tal forma, que al ingresar los datos se generen automáticamente los indicadores respectivos.

6.1.4. Tipificación de los Proyectos

Se estableció una categorización de los proyectos para predefinir las fases según el tipo, permitiendo su estructurado previo. En este sentido, se consideró que los proyectos llevados a cabo por la empresa persiguen la generación de rentabilidad económica en las diversas áreas funcionales, categorizándolos como inversiones. Se hace la distinción entre la clase y el tipo de proyecto de la siguiente manera:

6.1.4.1. Clases de Proyectos

Se consideraron dos clases: internos (responden a necesidades propias de la empresa) o externos (derivados de solicitudes o eventos externos a la empresa).



16: Clases de Proyectos

Fuente: Elaboración Propia

6.1.4.2. Tipos de Proyectos

Esta categoría posee más vertientes, desagregada según la naturaleza de la iniciativa:



17: Tipos de Proyectos

Fuente: Elaboración Propia

De esta forma, se predefinieron y estructuraron los proyectos de acuerdo a la naturaleza y tipo de cada uno, estableciendo sus fases, tal como se muestra en el cuadro.

CLASIFICACIÓN	TIPO DE PROYECTO	FASES DEL PROYECTO
Proyectos Internos	Construcción	Factibilidad
		Planeación y Diseño Detallado
		Construcción
		Culminación y Puesta en Marcha
	Aplicaciones	Factibilidad
		Concepción – Análisis
		Diseño
		Desarrollo – Construcción
		Pruebas – Instalación
		Transición
	Mejora Continua – General	Factibilidad
		Conceptualización
		Planeación y Diseño
		Realización del Trabajo
		Implementación y Cierre
	Mejora Continua – Ágil	Conceptualización
		Planificación
		Desarrollo
		Revisión
		Implementación de Mejoras
		Cierre
Proyectos Externos	General	Elaboración de Oferta
		Adjudicación de Contrato
		Planificación Detallada
		Ejecución o Desarrollo
		Cierre

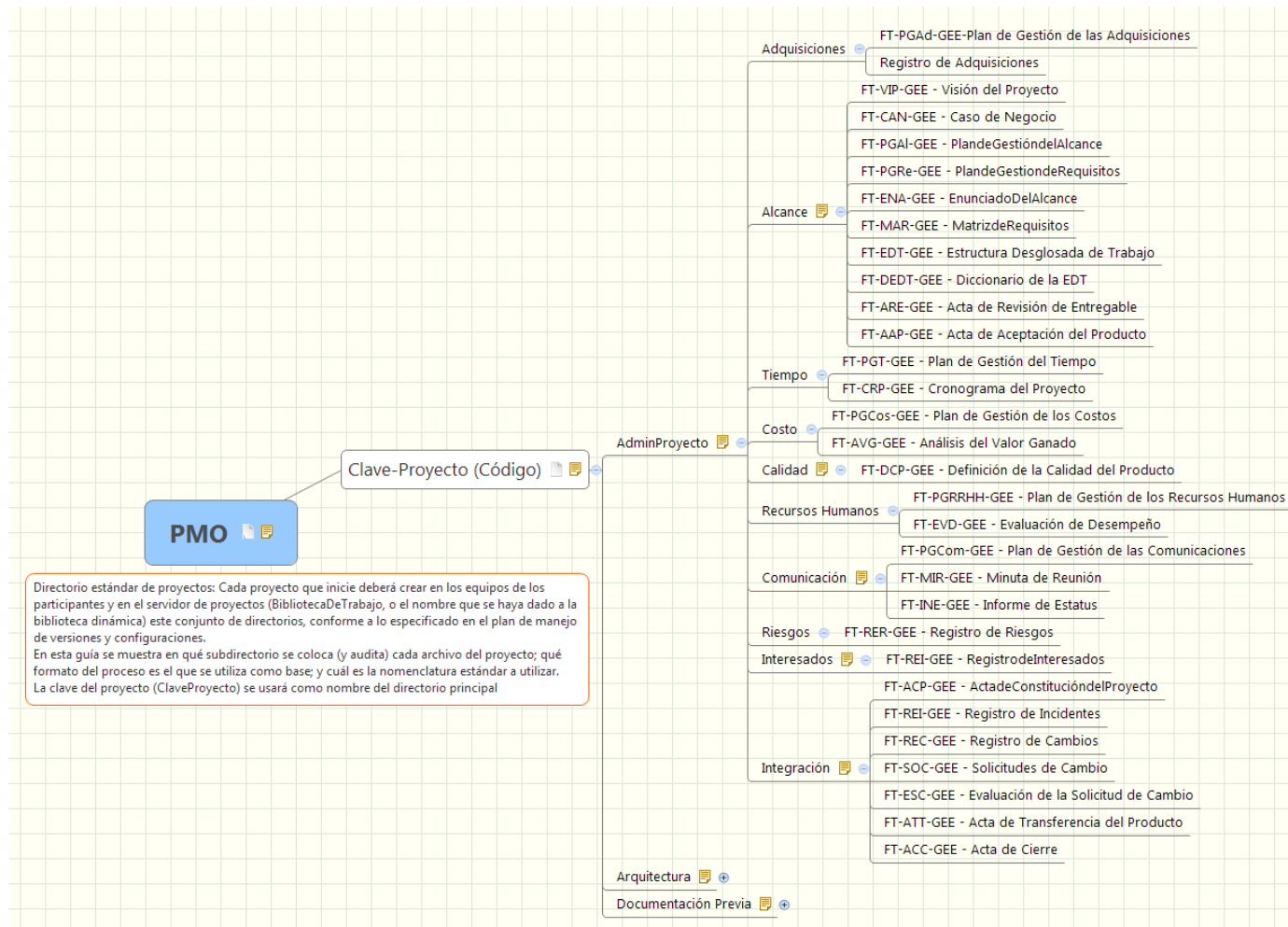
12: Fases de los proyectos según su clasificación

Fuente: Elaboración Propia

6.1.5. Sistema de Almacenamiento de Información

La Gerencia de Planificación y Proyectos posee un repositorio compartido por todos sus integrantes donde se almacena la información concerniente a los proyectos. La estructura general de este repositorio se rediseñó para hacerla más intuitiva y fácil de manejar por el usuario.

De igual forma, se implementó una carpeta virtual “modelo” como base para el registro inicial de las iniciativas, en la que el líder de proyecto o persona designada únicamente vaciará la información en los formatos y agregará la codificación correspondiente a cada uno. La estructura general es la mostrada a continuación:



18: Estructura de la Carpeta Virtual del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

En vista de que la gestión de proyectos genera documentos y entregables físicos, se consideró un archivo para el resguardo organizado de las carpetas de cada proyecto. Al culminar cada iniciativa, se efectuará el respaldo de la información en un disco compacto (ya sea simple o regrabable, permitiendo guardar más de un proyecto y así disminuir costos). La información de los proyectos culminados será un activo de la empresa resguardado en sus servidores.

6.1.6. Sistema de Codificación

Se tomó como base la estructura de los códigos de los documentos existentes, modificándola para que los nombres de los archivos fuesen más cortos e intuitivos. Esto contempla el manual, metodología, documentos, formatos e ítems particulares contenidos en cada uno de ellos. La estructura de la codificación es:

Pautas para la asignación del código a un proyecto:

1. "00X". "X" corresponde al número histórico del proyecto.
2. El acrónimo del título del proyecto deberá ser:
 - a. Las tres primeras letras del nombre del proyecto:
Stipendia: STI
 - b. Las dos primeras letras de la primera palabra y la inicial de la segunda:
Abastecimiento Seguro: ABS
Apertura Sucursal 53: APS53
 - c. Las primeras iniciales de cada palabra:
Fortalecimiento Comercialización de Licores: FCL

De esta forma, los códigos quedarán como se muestra a continuación:

- Stipendia: **STI-002**
- Abastecimiento Seguro: **ABS-004**
- Fortalecimiento Comercialización de Licores: **FCL-007**

En relación a los documentos y formatos propios de cada proyecto, los lineamientos son:

PROYECTO	ENTREGABLE	CÓDIGO
Stipendia	Caso de Negocio	STI-CAN-002
	Acta Constitutiva del Proyecto	STI-ACP-002
	Registro de Interesados	STI-REI-002
Abastecimiento Seguro	Registro de Riesgos	ABS-RER-004
	Análisis del Valor Ganado	ABS-AVG-004
	Acta de Revisión de Entregable	ABS-ARE-004

13: Sistema de Codificación de Documentos

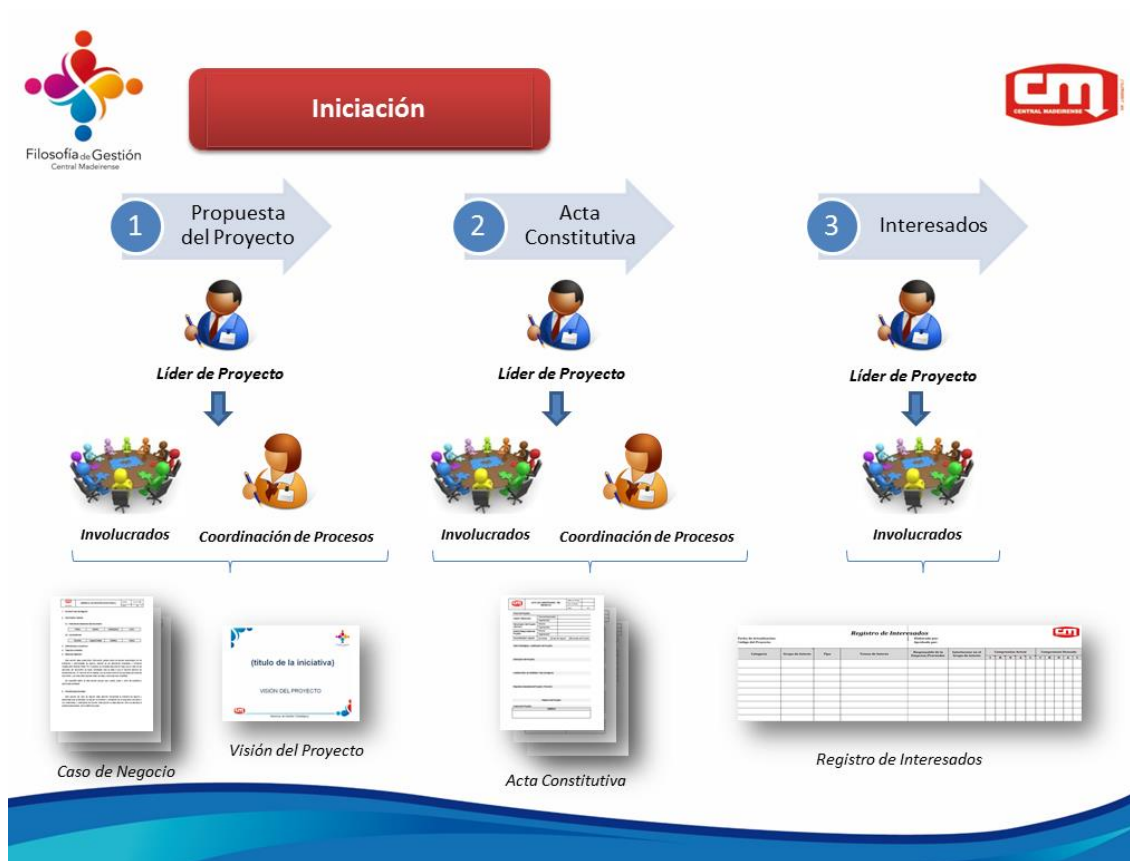
Fuente: Elaboración Propia

6.1.7. Alternativas de Difusión

Como mecanismos de difusión de la metodología se plantean asesorías durante el desarrollo de los proyectos, como guía de gestión se creó una versión simplificada del Manual y se diseñó una página web interna para consultas rápidas y sencillas de información relacionada con la dirección de proyectos.

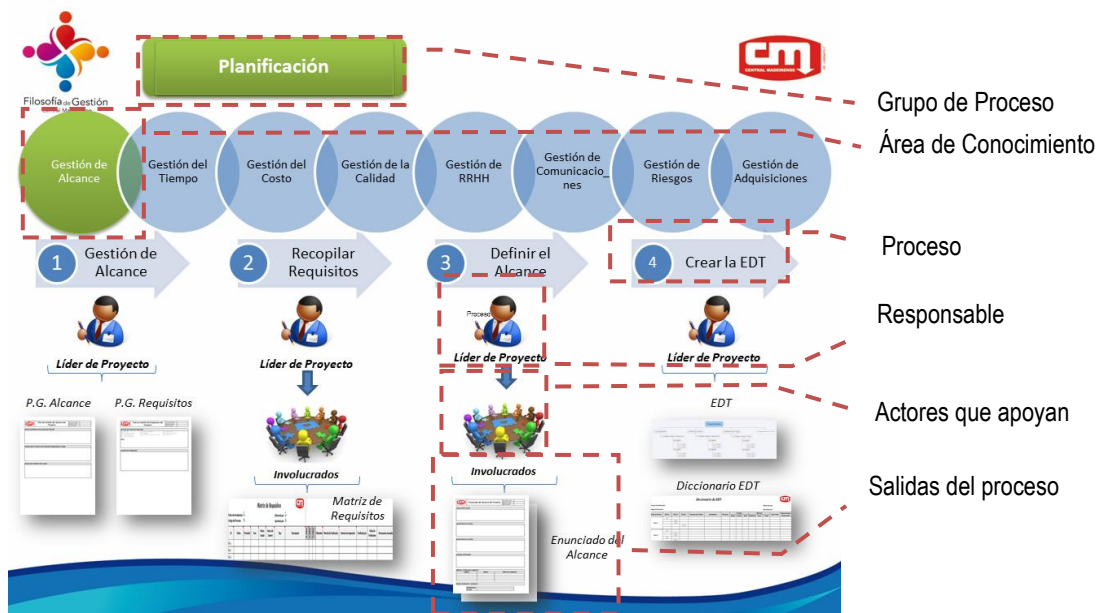
6.1.7.1. Ruta del Proyecto

Como requerimiento de la Gerencia de Planificación y Proyectos, se crearon dos guías o manuales de gestión: la Metodología de Gestión y el Manual de Gestión de Proyectos, para que los usuarios o beneficiarios no se sintieran abrumados al recibir un documento de gran tamaño y que la asimilación de la información fuese más amigable; sin embargo, se consideró oportuno desarrollar una versión resumida y compacta, que guiase a los líderes de los proyectos en la gestión de manera fácil y rápida, denominada “Ruta del Proyecto”, que básicamente representa la dirección de estas iniciativas a través de los grupos de procesos. Se creó en Microsoft Power Point, como una presentación. A continuación se presentan algunas imágenes de la Ruta del Proyecto.



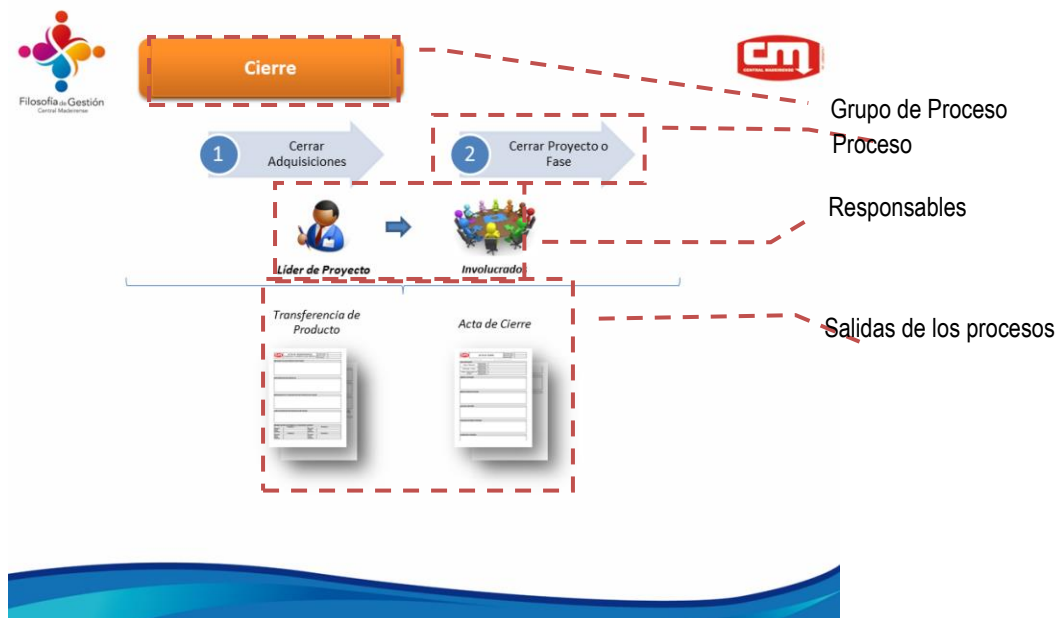
19: Ruta del Proyecto. Grupo de Procesos de Iniciación

Fuente: Elaboración Propia



20: Ruta del Proyecto. Grupo de Procesos de Planificación-Gestión del Alcance

Fuente: Elaboración Propia



21: Ruta del Proyecto. Grupo de Procesos de Cierre

Fuente: Elaboración Propia

6.1.7.2. Página Interactiva

Consta de una página web interna en la que se podrá buscar y consultar información relacionada con la gestión de proyectos, además de descargar formatos y documentos relacionados (manuales de gestión). Se desarrolló el diseño que actualmente se encuentra en construcción como portal web, por lo que no está disponible al público. Sin embargo, se ofrece una vista previa a continuación.



22: Página Web Interactiva

Fuente: Gerencia de Planificación y Proyectos

CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

En este capítulo, se evidencian los resultados del presente Trabajo Especial de Grado en función de los objetivos y metas planteados en su concepción. En este sentido, se evalúa punto por punto el cumplimiento o no según las expectativas descritas.

Haciendo referencia al primer objetivo específico, consistente en la determinación del grado de conocimiento general sobre la gestión de proyectos en la empresa, se realizaron entrevistas no estructuradas a todos los integrantes de la Gerencia de Planificación y Proyectos en su calidad de unidad de análisis y responsable organizacional del seguimiento y control de las iniciativas emprendidas por las diversas áreas funcionales, para así evaluar desde la perspectiva de los que tendrían mayor conocimiento en este tipo de dirección en la empresa, las prácticas de gestión llevadas a cabo, detectando así las fallas existentes en el proceso. Este análisis puede consultarse en el Capítulo V: Situación Actual, en la página 32. Adicionalmente, se complementó con el estudio previo realizado por la Gerencia de Gestión Estratégica consistente en una pesquisa realizada a diferentes áreas funcionales de la organización que comúnmente emprenden iniciativas de esta naturaleza, obteniendo de esta forma un panorama integral de la situación actual, al tener la perspectiva de los que se considerarían expertos y de aquellos que de una forma u otra tuvieron que adaptar su accionar a la gestión recomendada por la unidad mencionada anteriormente para cubrir las expectativas en torno a los proyectos. Los resultados de esta investigación pueden consultarse en el Capítulo V, sección 5.1.1. Gestión de Proyectos en Central Madeirense, en la página 32. De igual forma, en la sección de Anexos reposa mayor detalle al respecto (más adelante).

El siguiente paso constituía la evaluación de la documentación existente relativa a la gestión de proyectos. Este análisis reflejó unas prácticas inadecuadas en el manejo y resguardo de la información, pues la documentación formal era escasa y deficiente, muchos aspectos de las iniciativas se manejaban por medios informales haciendo su trazabilidad nula, y no se poseía un criterio común para su resguardo. En este sentido, se evidenciaron aspectos como falta de un archivo físico de resguardo, organización

inadecuada del repositorio virtual, desconocimiento de las herramientas existentes (formatos de llenado), entre otros aspectos. Todo ello puede ser consultado en el Capítulo V, sección 5.1.1. Gestión de Proyectos en Central Madeirense, en la página 32.

Del análisis anterior se evidenció la necesidad de diseñar lineamientos de gestión de proyectos adecuados a las características de la empresa, en función de los aspectos críticos arrojados por el diagrama causa-efecto realizado, con el objetivo de determinar las raíces de los problemas en la gestión reportados por los entrevistados (a saber, página 38), que fusionados con las buenas prácticas de gestión recopiladas por el *Project Management Institute*, dan cumplimiento al 3er objetivo específico de la presente investigación. Continuando con las metas trazadas, se procedió a documentar los procesos y herramientas diseñados (4to objetivo específico), en aras de asegurar su continuidad en forma de activo organizacional, compilando la información en dos guías de gestión: Manual de Gestión de Proyectos y Metodología de Gestión de Proyectos. El diseño general del contenido puede ser consultado en descritos en el Capítulo VI, Metodología de Gestión de Proyectos, página 40.

Como se puede observar, el cumplimiento de todo lo anterior permitió diseñar una metodología de gestión de proyectos basada en las mejores prácticas desarrolladas por el PMI, evidenciando el logro de las metas planteadas para esta investigación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Una vez evaluados los procedimientos y costumbres en la dirección de proyectos de Central Madeirense, se evidenció la falta de conocimiento general sobre las mejores prácticas de gestión, pues generaban en las iniciativas emprendidas tiempos superiores de ejecución con respecto a los pronosticados, mayor inversión de recursos financieros a los preestablecidos, perjuicios procedimentales, malgasto de recursos y frustración del personal involucrado por la indisposición de implementaciones oportunas, impactando significativamente en la calidad de los servicios y productos desarrollados. Adicionalmente, estaban caracterizados por la ausencia de una planificación adecuada de las actividades a realizar, comunicación deficiente entre los involucrados (stakeholders), descontrol sobre las actividades ejecutadas, desconocimiento generalizado, cambios de alcance e inexistencia de guías o lineamientos organizacionales para la conducción de proyectos en la empresa. En este sentido, el desarrollo de este Trabajo Especial de Grado generó una metodología de Gestión de Proyectos fundamentada en las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI), que facilitará el control y seguimiento de los proyectos, permitiendo su consecución bajo la triple restricción establecida al inicio (tiempo, costo, alcance). Esta metodología consta de manuales, guías, herramientas e instructivos que permiten la estructuración de los proyectos, desde su codificación y organización hasta su ejecución y cierre, y permitirá reducir los tiempos de ejecución, realizar actividades que aporten valor al negocio, establecer objetivos claros, facilitar el conocimiento y la comunicación efectiva entre los involucrados, ordenar la ejecución y/o desarrollo, entre otros.

La implementación de las mejores prácticas desarrolladas en el presente trabajo será responsabilidad de Central Madeirense, C.A. y de la Gerencia de Planificación Estratégica, por lo que invertirá tiempo y recursos propios no monetarios, en la inducción y sesiones guiadas por la dirección de proyectos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa continuar el desarrollo de la página interactiva de Gestión de Proyectos en Central Madeirense, y hacer extensivo su conocimiento. Esto permitirá no sólo implementar la metodología de gestión de proyectos en todas las áreas funcionales, sino implantarla como parte de la cultura organizacional de Central Madeirense, C.A. Para este aspecto, se recomienda evaluar la implementación de un modelo de cultura organizacional basado en los lineamientos OPM3, y así alcanzar un mayor nivel de madurez en la dirección de proyectos.

Adicionalmente, es importante asegurar el conocimiento y entendimiento de las prácticas desarrolladas en este Trabajo Especial de Grado, por lo que uno de los métodos de difusión debe consistir en la programación de reuniones con las distintas áreas funcionales de la empresa para comunicar la importancia, beneficios y el acompañamiento durante la dirección de proyectos. Sin embargo, al ser un conjunto de prácticas nuevas, no es suficiente la difusión de la metodología, se debe hacer seguimiento continuo de las iniciativas y proyectos llevados a cabo en la empresa, para garantizar el correcto cumplimiento de los lineamientos establecidos para la gestión.

En aras de continuar el desarrollo de la madurez organizacional relacionada con la gestión y dirección de proyectos, es importante diseñar y estructurar las mejores prácticas de gestión de programas y portafolios, lo que conlleva un esfuerzo para alinear los proyectos e iniciativas actuales con los objetivos estratégicos de la empresa, priorizando así los esfuerzos en función de las necesidades del negocio y sus metas.

Un factor muy importante en la dirección de proyectos, que representa un inconveniente para el adecuado desarrollo de las iniciativas, es la comunicación, por lo que se debe prestar especial atención a este tópico.

BIBLIOGRAFÍA

Azuaje, O. *Metodología de la Investigación*. LAJOR Editorial.

Bisarini Mekel, E. G. (2007). *Plan de Comunicaciones para la Gerencia del Proyecto Caracas-Guarenas-Guatire del Metro de Caracas*. Caracas: TEG UCAB.

Calidad ISO 9001. (2013). Recuperado el Marzo de 2015, de ISO 9001 calidad.

Sistemas de estión de la Calidad según ISO 9000:

<http://iso9001calidad.com/contenidos-de-las-fichas-de-proceso-126.html>

Colegio de Ingenieros de Venezuela. (1996). *Código de Ética del Colegio de Ingenieros de Venezuela*. Caracas: Colegio de Ingenieros de Venezuela.

Comité de Revisión de las Normas Éticas del PMI;. (2006). *Código de Ética y Conducta Profesional*. Pennsylvania: Project Management Institute.

Constructora del ISTMO. (2011). *Estructura de la Organización de Proyectos*.

Contreras H., D. M. (2009). *Plan de Proyecto para Construcción y Dotación de Laboratorio en PROPANTS Venezuela, C.A.* Caracas: TEG UCAB.

Empresa Nacional de Energía Eléctrica Honduras, C. A. (2007). *Plan General de Adquisiciones. Proyecto de Apoyo al Plan de Electrificación Rural y al Sector Energía*. Honduras: Empresa Nacional de Energía Eléctrica.

Ferrer, J. (2010). *I.U.T.A*. Recuperado el 26 de Abril de 2015, de Conceptos Básicos de Metodología de la Investigación. Tipos de Muestreo:

<http://metodologia02.blogspot.com/p/tipos-de-muestreo.html>

Fuentes Pacheco, F. J. (2013). *Diseño de un Plan de Gestión de Riesgos para el Proyecto "Contrucción de una Planta Procesadora de Maíz"*. Guayana: TEG UCAB.

GEDPRO. (2007). *Estudio sobre la utilización de herramientas y metodologías de gestión de proyectos en las empresas*. GEDPRO.

González Paredes, M. R. (2010). *Propuesta de Mejoras a la Gestión del Tiempo del Departamento de Proyectos de la Empresa Arturo Arenas & Asociados*. Caracas: TEG UCAB.

Hernández Sampieri, R., & Otros, Y. (2000). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graxcihell.

INTECO. (16 de Julio de 2003). *INTE-ISO 10006:2003 Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la gestión de la calidad en los proyectos*. Recuperado el 06 de Febrero de 2017, de http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-06/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/Unidad4/ISO-10006.pdf

ISO. (2005). *ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario*. Recuperado el 06 de Febrero de 2017, de <http://www.udo.mx/sgc/admin/normasiso/NormalISO90002005.pdf>

Lledó, P. (s.f.). ¿Qué es la restricción triple. *Entorno Económico* , 28.

López Peralta, C. B. (2013). *Plan de Gestión del Tiempo para los Proyectos de la Gerencia de Soporte de Productos y Servicios de Valor Agregado en Digitel, C.A.* Caracas: TEG UCAB.

Luna, E., & Rodríguez, L. (2011). *Lecciones Aprendidas y Buenas Prácticas*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Manual Moderno. (2002). *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association (adaptado para el español por Editorial El Manual Moderno)*. México, D.F.: El Manual Moderno.

Maurice, R. (2008). *Desarrollo de una Propuesta para Mejorar la Gestión del Tiempo de los Proyectos de Digitalización*. Caracas: TEG UCAB.

Nadel - Centro para el Desarrollo y la Cooperación. *Introducción a la Gestión de Proyectos*. Zurich: Agencia Suiza para el Desarrollo.

Namakforoosh Mohammad, N. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa.

Online Business School. *Estrategias clave para minimizar los riesgos de un proyecto*. OBS Online Business School.

Online Business School. *Las principales causas de fracaso en los proyectos*. OBS Online Business School.

Online Business School. *Planificación de las actividades y el tiempo de un proyecto*. OBS Online Business School.

Páez Millán, C. A. (2008). *Plan de Mejora del Desempeño de la Gestión del Tiempo en los Proyectos del Departamento de Servicios de Tecnología Hewlett-Packard Venezuela*. Caracas: TEG UCAB.

Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK) - Quinta edición*. Pensilvania: Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute. (2013). *Project Management Book Of Knowledge (PMBOK)*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute, Inc. (2016). *Project Management Institute*. Recuperado el 25 de Octubre de 2016, de PMI: <http://www.pmi.org/>

Real Academia Española. (2016). *DEL*. Recuperado el 25 de Octubre de 2016, de Diccionario de la Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?w=diccionario>

Sabino, C. (2002). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo de Venezuela.

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

Toledo S., R. C. (2005). *Bases para el Diseño de una Metodología de Gerencia del Conocimiento en la Planificación de Proyectos. Caso de Estudio: Proyecto de Construcción de Apartamentos en el Área Metropolitana de Caracas*. Caracas: TEG UCAB.

Tovar González, J. V. (Junio de 2012). Trabajo Especial de Grado. *Metodología de Gerencia de Proyectos bajo el Enfoque Front-End_Loading* . Caracas, Distrito Capital, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

UNIT-ISO, & Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. (s.f.). *PU UNIT-ISO 10005:2005 Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para los planes de calidad*. Recuperado el 06 de Febrero de 2017, de <https://control-de-la-calidad.wikispaces.com/file/view/UNIT+ISO+10005-2005+Sistemas+de+Gestion+de+la+Calidad+-+Directrices+para+los+planes+de+calidad.pdf>

Universidad Nacional Experimental Politécnica;. En G. Lobo, *Técnicas Utilizadas en la Ingeniería Industrial* (págs. 45-94). Caracas: UNEXPO.

Vilachá Chauca, M. C. (2004). *Aplicación del Método de Valor Ganado como una Alternativa para el Control de Costos de un Proyecto de Construcción Civil*. Caracas: TEG UCAB.

Villalba Aliendres, L. (2009). *Desarrollo de un Plan de Gestión de Riesgos para el Proyecto: "Construcción de una Planta de Extracción de Sílice"*. Puerto Ordaz: TEG UCAB.

ANEXOS

A. ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA EMPRESA

Tipo	Preguntas	Si	No	¿Cuáles? / ¿Cómo? / ¿Quiénes?
Proyecto	¿Actualmente están realizando algún proyecto?			
	¿Han culminado exitosamente algún proyecto? De ser negativo, por cual motivo no se culminó.			
	¿Realizan propuestas de proyectos?			
Planificación	¿Planifican las actividades para realizar un proyecto?			
	¿Establecen un tiempo para su culminación?			
	¿Establecen una secuencia de las actividades?			
	¿Determinan la duración de cada actividad?			
	¿Utilizan herramientas para la planificación de las actividades?			
	¿Planifican los recursos necesarios para realizar un proyecto?			
Alcance	¿Definen un alcance?			
	¿Recopilan los requisitos necesarios?			
Seguimiento	¿Poseen formatos para gestionar los proyectos?			
	¿Realizan un seguimiento a los proyectos?			
Riesgos	¿Estiman los riesgos que puedan existir?			
	¿Existe un control y monitoreo de los riesgos presentados?			
Costos	¿Manejan los costos involucrados en el proyecto?			
	¿Manejan presupuestos?			
Calidad	¿Existen metas establecidas en cuanto a calidad?			
	¿Planifican la calidad de los proyectos?			
Monitoreo y Seguimiento	¿Miden el cumplimiento de los objetivos?			
	¿Comunican los avances de los proyectos?			
	¿Controlan los cambios realizados?			
	¿Comunican los cambios realizados?			
Stackeholders	¿Existe una persona encargada de monitorear que los objetivos se cumplan en los proyectos?			
	¿Asignan los proyectos a responsables?			
	¿Establecen quiénes son los involucrados?			
Hitos	¿Determinan los entregables de los proyectos?			
	¿Establecen fechas para los entregables?			
Cierre	¿Establecen el cierre de los proyectos?			
	¿Registran las lecciones aprendidas de los proyectos?			

14: Encuesta de evaluación de prácticas de gestión de proyectos en Central Madeirense

Fuente: Gerencia de Planificación y Proyectos, CM

La tabla mostrada anteriormente corresponde a la encuesta realizada por la Gerencia de Planificación y Proyectos de la empresa aplicada en marzo de 2015 para evaluar las prácticas de gestión de proyectos en Central Madeirense, diseñada bajo los parámetros del OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model).

B. ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS

Sujeto I: Gerente de Gestión Estratégica

Fecha: noviembre 2015

Sujeto: Informante I

Cargo: Gerente de Gestión Estratégica

¿Cuánto tiempo tiene en la Gerencia?

R: Fui quien creó la gerencia, tiene poco más de un año.

¿Qué originó su creación?

R: Nos dimos cuenta de que en el área en la que me encontraba (Tecnología de la Información) existían muchas iniciativas en ejecución que tenían bastante tiempo en la empresa (inconclusas), y que no se llevaba un control adecuado de ellas. Vengo de la rama de la gerencia de proyectos, estoy certificado en el PMI y encontré una oportunidad para crecer y ayudar a la organización a lograr los objetivos que se planteaba.

¿Cuáles fueron los problemas que observó en estas iniciativas?

R: Generalmente tenían asociados tiempos de ejecución muy largos, no se tenía ningún tipo de documentación sobre ellos y la información disponible estaba dispersa, mayormente se manejaba por correo electrónico o cara a cara, por lo que no existía un registro claro. Otro punto importante fue que no se conocían muy bien los objetivos que debían ser alcanzados, y por lo general, los proyectos se estancaban si el líder o "la cabeza" se iba de la empresa (imaginarás lo mucho que pasa actualmente dada la situación país). Esto ocasionaba que se rediseñara la iniciativa en función de la percepción de la persona que lo tomaba, perdiendo los esfuerzos, tiempo y dinero invertidos anteriormente. Adicionalmente, las personas no estaban conscientes de los proyectos, sus objetivos y participación en ellos, por lo que, al no demostrar interés en ellos, su desarrollo resultaba dificultoso.

A su parecer, ¿está la organización preparada para apoyar a la Oficina de Gestión de Proyectos?

R: No. Aunque estamos en la estructura organizacional como una coordinación formal, la cultura en relación a la dirección de proyectos es pobre, y se nos subestima mucho, dificultando nuestras labores. Poco tiempo después de iniciar nuestras funciones, evaluamos la posibilidad de llevar a cabo un proyecto enfocado a la cultura organizacional en proyectos, basados en la metodología OMP3, pero nos dimos cuenta de que era un proyecto muy ambicioso, y dadas las condiciones actuales del país y la necesidad por adaptarnos a la realidad tan cambiante en la que vivimos, decidimos limitar nuestro estudio y dedicarnos a evaluar y controlar las iniciativas que se estaban llevando a cabo en aquel momento.

¿En qué consistió este estudio?

R: Básicamente indagamos en el conocimiento general en relación a la dirección de proyectos, por área de conocimiento. Para ello, nos reunimos con varias áreas de la empresa encargadas de llevar a cabo proyectos de diversa índole, según su competencia.

¿Qué espera lograr con la presente investigación?

R: Quiero disponer de una metodología de trabajo adaptada a las características y necesidades de la empresa, que me permita tanto organizar los procesos que estaremos llevando a cabo como impartirla en la empresa, dándonos a conocer como un área encargada de liderizar proyectos y dar acompañamiento a las áreas para que sean capaces de dirigir sus iniciativas de manera independiente.

¿Qué lineamientos se utilizan actualmente para dirigir los proyectos?

R: Tratamos de apegarnos a las mejores prácticas impartidas por el PMI, pero no tenemos lineamientos adaptados a las características de la empresa. Por ejemplo, internamente no se manejan presupuestos asociados a cada unidad organizativa, por lo que los costos y gastos no son controlados, perdiendo validez el seguimiento por un análisis de valor ganado. Este tipo de cosas debemos estudiarlas, evaluar qué prácticas podemos implementar y cuáles definitivamente no tienen cabida por el momento.

Sujeto II: Especialista de Proyectos

Fecha: noviembre 2015

Sujeto: Informante II
Cargo: Especialista de Proyectos

¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la gerencia?

R: Tengo apenas dos semanas. Anteriormente estuve trabajando en la gerencia de Procesos y Calidad, en Procesos de Negocio (está dentro de la estructura organizacional de Gestión Estratégica, a la par de Planificación y Proyectos). Allí estuve poco más de un año.

En el tiempo que estuvo allí, ¿pudo observar la forma de trabajo de sus compañeros? ¿Llegó a conversar con ellos al respecto?

R: Sí, era evidente el nivel de estrés al que estaban sometidos, había mucho descontento. Se les dificultaba el trabajo que debían hacer, pues nadie prestaba mucha atención a los proyectos y esto ocasionaba grandes retrasos. No se manejaba adecuadamente la información, los involucrados no manejaban toda la información y ocurrían acuerdos y conversaciones sin notificar a Proyectos, por lo que no se llevaba un control adecuado. Además, había mucha tensión entre ellos (el equipo de la gerencia), ya que al no tener lineamientos claros, cada uno actuaba según su parecer.

¿Cuántos proyectos tiene asignados? ¿Cómo ha sido su proceso de adaptación?

R: Estoy llevando un proyecto. Ha sido un poco duro, es muy distinto a lo que acostumbraba hacer y no poseo la información suficiente (por escrito) para conocer el detalle de la situación actual; he tenido que conversar con los principales involucrados para ponerme al día.

¿Tiene experiencia en la dirección de proyectos?

R: No, pero he estado investigando por mi cuenta. Hasta ahora he leído artículos del PMI, el PMBOK y el libro de Pablo Lledó, este último me parece muy interesante y es más amigable en su lectura.

¿Cómo sabe qué prácticas utilizar en la dirección de proyectos?

R: Básicamente, me baso en las indicaciones que da el gerente del área. Sin embargo, intento incorporar algunas de las prácticas que he leído en la bibliografía, por ejemplo, la gestión de riesgos, me parece muy interesante e importante porque se toman en cuenta factores tanto internos como externos que pudieran pasar o no, pero que pueden afectar el desarrollo del proyecto, y su consideración puede facilitar el logro de los objetivos, así que es uno de los puntos que quiero impulsar en la empresa.

¿El gerente del área está constantemente supervisando el desarrollo de los proyectos?

R: Sí, monitorea frecuentemente el avance de los proyectos. Sin embargo, en relación a la documentación que debe ser generada, la práctica es distinta. Da algunos lineamientos generales en cuanto a su realización, pero rara vez es revisada y siempre solicita mejoras, sin indicar claramente la forma de elaboración.

Sujeto III: Especialista de Proyectos

Fecha: noviembre 2015

Sujeto: Informante III
Cargo: Especialista de Proyectos

¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la gerencia?

R: Tengo casi dos meses trabajando acá.

¿Qué le ha parecido, hasta ahora, la forma de gestionar los proyectos?

R: Definitivamente no es la adecuada. Cuando me contrataron, era la única persona en la gerencia para retomar las iniciativas, por lo que todas pasaron a ser mi responsabilidad. Ha sido muy complicado, porque la documentación que se tiene es muy poca, no es clara y he tenido que reunirme con los involucrados para ponerme al día. En general, la comunicación se basa en correos y conversaciones cara a cara, por lo que no queda un registro formal de los acuerdos. También he notado que se realizan actividades que están fuera del alcance del proyecto, pudiendo ser debido a que no se conocen claramente los objetivos a cumplir, o no se establece adecuadamente el alcance de los proyectos. Otro factor importante es que la gente no "le para" a los proyectos, hay que estar detrás de ellos para que hagan sus actividades o entreguen los insumos que se necesitan.

¿Cuántos proyectos tiene asignados?

R: Actualmente, tengo 5 proyectos, y estoy apoyando a Virginia para que quede a cargo de uno de ellos (Apertura de la Sucursal 53).

¿Sobre qué área o rama del conocimiento están formulados?

R: Pues dos de ellos son directamente de tecnología (Stipendio y Abastecimiento Seguro), otros dos son sobre mejora continua (Normalización de los Procesos de Seguridad y Fortalecimiento de la Comercialización de Licores). Por último, está uno de arquitectura (Apertura de la Sucursal 53).

¿Cuáles son los principales problemas que ha podido observar en estas iniciativas?

R: Tienen mucho tiempo en ejecución, no hay una persona que ocupe las funciones de gerente de proyectos, no hay un responsable general definido claramente. La organización no le da mucha prioridad a las tareas de los proyectos, priorizan el día a día y cuando tienen tiempo es que apoyan en la iniciativa. No se conocen claramente los objetivos ni la participación de cada área en el proyecto. Se invierte tiempo y dinero en cosas que no forman parte del alcance de los proyectos, no se acostumbra a planificar según un presupuesto, no se lleva un control de gastos. No se cierran las adquisiciones de productos y servicios para el proyecto. Hay un desconocimiento generalizado sobre las iniciativas.

¿Existe algún lineamiento que le permita guiarse para realizar los procesos de dirección de proyectos?

R: En forma de manuales no. Lo que hago es que me guío de los documentos que ya existen para elaborar la documentación de los proyectos. Pero eso sí, he tenido que mejorarlos porque son muy engorrosos, tanto en su llenado como en su forma.

Si no existen lineamientos, ¿cómo está haciendo para facilitar su trabajo?

R: He estado leyendo sobre la dirección de proyectos, sobre el PMI y el PMBOK. También tenemos disponible en la gerencia el libro de Pablo Lledó en el que habla sobre ello. Estoy haciendo un curso online en coursera.com sobre este tema.

Sujeto IV: Especialista de Proyectos (Investigadora)

Fecha: noviembre 2015

Sujeto: Informante IV (Investigadora)

Cargo: Especialista de Proyectos

Aspectos importantes observados:

- La gerencia se encuentra conformada por personas que no poseen experiencia en la dirección de proyectos.
- No poseen lineamientos propios establecidos en relación a la gerencia, aunque sí cuentan con el PMBOK, 5ta edición (en formato impreso), y con el libro de Pablo Lledó: Director de Proyectos (2013) como guías básicas para la realización de las actividades relacionadas con la conducción de los proyectos.
- Cuentan con un líder (el gerente de la unidad organizativa) que tiene experiencia y está certificado como Project Management Professional.
- Poseen un repositorio compartido en el que manejan el portafolio de proyectos.
- Poseen algunos modelos de documentos establecidos (actas constitutivas, minutas de reunión, matriz de requisitos, registro de interesados, acta de cierre del proyecto, registro de riesgos).
- La documentación resguardada digitalmente es escasa, en algunos casos las actas constitutivas no se encuentran aprobadas (firmadas), no se observaron actas de cierre creadas, no hay información clara sobre los costos del proyecto, salvo facturas.
- Las comunicaciones se manejan vía correo electrónico o informalmente (conversaciones tanto presenciales como telefónicas).
- Los cronogramas no se encuentran actualizados, por lo que el seguimiento a los proyectos es dificultoso.
- Al conversar con los involucrados de los proyectos, se observó una intención colaborativa en el primer acercamiento, que no fue sostenida posteriormente. Adicionalmente, la mayoría no estaba enterado de su participación en los proyectos, ni los objetivos de éstos (en algunos casos, se evidenció el desconocimiento de su existencia).
- La organización de los documentos virtuales en el repositorio no es intuitiva, lo que complica la localización oportuna de la información.
- La estructura general de los documentos es confusa en su llenado, y no poseen un instructivo. Adicionalmente, hace la lectura pesada y engorrosa.
- Se evidencia la realización de actividades que no se encuentran claramente definidas dentro del alcance de los proyectos.
- No se observa una definición clara de los responsables de los proyectos (aunque estén reflejados en el acta constitutiva, no participan activamente en el desarrollo de las iniciativas).
- Actualmente, se gestionan proyectos concebidos en múltiples áreas: construcción, mejora continua, tecnología.
- Se observa la existencia de registros, mayoritariamente facturas, que datan de hasta 5 años anterior a la fecha actual. Ellos no se encuentran organizados siguiendo algún criterio lógico.
- Actualmente la empresa posee dos edificios administrativos (relevantes para esta investigación) ubicados en zonas geográficas distintas. La unidad organizativa en cuestión centra sus operaciones en las instalaciones ubicadas en Filas de Mariche. Sin embargo, se hallaron registros de proyectos (actas, facturas, entre otros) en las instalaciones localizadas en Macaracuay, sin algún tipo de resguardo, conocimiento de su existencia o ubicación.